



universidade de aveiro
2015

Departamento de Comunicação e Arte

**DIANA PATRÍCIA
CORREIA LIMA**

**HUBS CRIATIVOS NO NORTE DE PORTUGAL:
ANÁLISE DO SEU CONTRIBUTO PARA FORTALECER AS
INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS NA REGIÃO NORTE**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica da Dra. Teresa Cláudia Magalhães Franqueira Baptista, Professora Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro e coorientação do Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha, professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Professor Doutor Álvaro José Barbosa de Sousa
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professor Doutor Paulo Fernando de Almeida Souza
Professor, Universidade Federal da Bahia

Professora Doutora Teresa Cláudia Magalhães Franqueira Baptista
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação é resultado de contributos de várias pessoas. Os agradecimentos dirigem-se, especialmente, às seguintes:

À orientadora Prof^a. Dra. Teresa Franqueira pela persistência. Ao coorientador Prof. Dr. Gonçalo Santinha pelos contributos fundamentais.

Ao Prof. Dr. Rui Costa pelo impulso à finalização do processo.

Aos interlocutores dos Hubs Criativos da Região Norte, analisados no âmbito desta investigação, sem os quais não teria sido possível concretizá-la, por terem aceite o convite e cedido toda a informação solicitada – Ana Bragança, Ana Costa, Alexandra Pinheiro, Carla Relva, Elisabete Paiva, Fátima São Simão, Margarida Carronda, Nuno Prata e Suzana Menezes.

Ao Carlos Martins pelas longas horas de conversa e conhecimento proporcionado. À Cristina Farinha pela dicas. Ao João Rosa pelo acompanhamento do processo e contributo para a evolução do mesmo.

À família. Ao tio Américo Sá, pelo apoio. À madrinha, pelos incentivos. Ao João, por tudo. À mãe, sempre incansável. Ao pai, sempre presente.

palavras-chave

Hubs Criativos, Indústrias Culturais e Criativas, Design, Políticas Públicas, Desenvolvimento Territorial, Região Norte de Portugal

resumo

As agendas políticas têm sido determinantes para o crescimento das Indústrias Culturais e Criativas (ICC) na Europa, designadamente desde 1998, com a publicação do documento “Creative Industries Mapping Document” pelo *Department for Culture, Media and Sports* (Reino Unido), trazendo para o debate público a relevância económica da criatividade para as cidades e regiões. Em 2008, o *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas na Região Norte de Portugal*, no contexto de crise económica e de procura de novos modelos de competitividade e riqueza, realça o potencial do Norte se assumir como a Região mais criativa do país, necessitando, para tal, de impulsionar a atividade económica das ICC. Em resposta, surgem neste território investimentos em atividades, negócios e infraestruturas, para fomentar a criatividade, promover atratividade e gerar riqueza.

Com este trabalho de investigação pretende-se analisar parte dessas infraestruturas – aqui designadas Hubs Criativos – sobre o seu potencial contributo de fortalecimento das ICC na Região, a par da reflexão sobre o inerente papel do design. Para tal, desenvolve-se uma metodologia baseada no “Ciclo da Criatividade”, de Charles Landry, verificando a capacidade destes Hubs fomentarem a geração de ideias, de processos para a sua transformação em realidade e circulação, providenciarem plataformas para entrega e disseminação, ativarem redes e criarem públicos e mercados. Em resultado, identificam-se, nos Hubs, necessidades de intervenção comuns, tais como uma maior aposta na integração em redes, em abordagens interdisciplinares e colaborativas e na permeabilidade com o território. Com base neste quadro, alinham-se recomendações alusivas ao que estes Hubs podem melhorar por si, pelos seus utilizadores e respetivos territórios, salvaguardando as reduzidas estruturas de recursos, partindo dos princípios da colaboração, da partilha e da requalificação de competências.

Os resultados alcançados permitem evidenciar o potencial que estes Hubs Criativos do Norte possuem para fortalecer as Indústrias Culturais e Criativas se, para tal, melhorarem a sua conectividade com o território e com as suas comunidades, alicerçarem as estratégias em fortes colaborações, articularem setores criativos e não criativos e conquistarem mercados nacionais e internacionais.

keywords

Creative Hubs, Cultural and Creative Industries, Design, Public Policies, Spatial Development, Portugal Northern Region

abstract

Political agendas have been determinant to the growth of creative industries since 1998, particularly since the publication of the “Creative Industries Mapping Document” by the *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS), triggering all over Europe the awareness of the economic power of creativity for cities and regions. In 2008, the *Macroeconomic Study for the Development of Creative Industries Cluster in the North of Portugal* showed that the northern region was able to be the most creative one in the whole country. Still, the economic performance of the creative industries ought to be improved.

Within this window of opportunity, some northern municipalities invested in actions, business and infrastructure to foster creativity as a formula for retaining talent, promoting attractiveness and generate wealth. In this sense, creative centres, as vital structures to boost local creative economies, have emerged throughout the region.

In this research, those infrastructures (so called Creative Hubs) were analysed regarding their ability to improve the regional performance of Cultural and Creative Industries. In addition, the role of design in this development is also pondered. Based on “The Cycle of Urban Creativity” by Charles Landry, assessment tools were developed, which combined with technical information about the implementation and evaluation of creative hubs and its ability to transform ideas into actions, allowed to have access to platforms for products and services distribution and the ability to activate networks of professionals and markets.

As a result, common needs of intervention were identified among those creative Hubs, such as to invest in the integration of networks, on collaborative and interdisciplinary approaches and communication and engagement with the territory. Within this framework, recommendations were defined regarding the role of those hubs to improve their own activity, users and territory, taking into account their low structure of resources and enhancing principles of collaboration, sharing and skills requalification. Findings highlight the potential that Creative Hubs from the North Region have to strengthen Cultural and Creative Industries. But they also show that there's still much to improve regarding the connectivity with the surrounding communities and territory and support their strategies in strong collaborations articulated with creative and non-creative sectors in order to succeed in the national and international markets.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADDICT – Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas

AGADIC – Agência Galega das Indústrias Culturais

CEE – Comunidade Económica Europeia

CIPS – Creative Industries Production System

CITF - Creative Industries Taskforce

DCMS - Department of Culture, Media and Sport

DGES – Direção Geral do Ensino Superior

ECBN - European Creative Business Network

GANEC – Gabinete de Análise Económica

GEPAC – Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

IC – Indústrias Criativas

ICC – Indústrias Culturais e Criativas

KEA – KEA European Affairs

NESTA - National Endowment for Science, Technology and the Arts

UNDP – United Nations Development Programme

UNESCO - United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

UNESCO-UIS - UNESCO Institute for Statistics

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
Capítulo 1. Abordagem holística às Indústrias Culturais e Criativas	9
1.1 Globalização, cultura e criatividade.....	10
1.2 Conceito de Indústrias Culturais e Criativas.....	11
1.2.1 Cidades criativas e o ciclo da criatividade urbana.....	13
1.2.2 Relevância das Indústrias Culturais e Criativas	16
1.2.2.1 Valor, mensuração e fortalecimento das Indústrias Culturais e Criativas	16
1.2.2.2 Papel do setor público no desenvolvimento das Indústrias Culturais e Criativas	18
1.3 Indústrias Culturais e Criativas na Europa.....	19
1.3.1 Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas europeias.....	19
1.4 Indústrias Culturais e Criativas em Portugal	21
1.4.1 Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas nacionais	21
1.4.2 Valor económico das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal	21
1.4.3 Papel do setor público no desenvolvimento das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal	22
1.5 Indústrias Culturais e Criativas na Região Norte de Portugal	22
1.5.1 Potencial sociocultural e económico da Região Norte	22
1.5.2 Valor das Indústrias Culturais e Criativas na Região Norte	23
1.5.3 As Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas da Região Norte	26
Capítulo 2. A importância do design no desenvolvimento estratégico do território.....	29
2.1 Design para o desenvolvimento estratégico	30
2.2 Design e o setor público.....	31
PARTE II . OBJETO DE ESTUDO	33
Capítulo 3. Hubs Criativos	35
3.1 Hubs Criativos e Ambientes Criativos	36
3.1.1 Ambientes criativos na Região Norte de Portugal.....	37
3.1.1.1 Infraestrutura criativa	37
3.1.1.2 Atividades criativas	38
3.1.1.3 Negócios criativos	38
3.1.1.4 Lugares criativos	39
3.2 Caracterização de Hubs Criativos.....	39
3.2.1 Conceptualização de Hubs Criativos	39
3.2.2 Hubs Criativos na Europa.....	40
3.2.2.1 Mapeamento dos Hubs Criativos na Europa	42
3.2.2.2 Exemplos de Hubs Criativos na Europa e em Portugal.....	42

Capítulo 4. Mapeamento de Hubs Criativos do Norte de Portugal.....	47
4.1 Enquadramento da análise empírica.....	48
4.2 Metodologia de análise empírica.....	48
4.3 Análise individual dos Hubs Criativos.....	51
4.3.1 Incubadora de Moda e Design – Fábrica de Santo Thyrsó (iMOD).....	51
4.3.1.1 Ciclo da Criatividade da iMOD.....	51
4.3.1.2 Indicadores complementares iMOD.....	52
4.3.1.3 Autoanálise iMOD.....	52
4.3.2 Oliva Creative Factory (OCF).....	53
4.3.2.1 Ciclo da Criatividade da OCF.....	53
4.3.2.2 Indicadores adicionais OCF.....	54
4.3.2.3 Autoanálise OCF.....	54
4.3.3 Plataforma das Artes e da Criatividade (PAC).....	55
4.3.3.1 Ciclo da Criatividade da PAC.....	55
4.3.4 PINC - Polo das Indústrias Criativas do UPTEC (PINC).....	57
4.3.4.1 Ciclo da Criatividade do PINC.....	57
4.3.5 Incubadora de Indústrias Criativas Bienal de Cerveira (IICBC).....	59
4.3.5.1 Ciclo da Criatividade da IICBC.....	59
4.4 Análise coletiva dos Hubs Criativos.....	61
4.4.1 Ciclo da criatividade dos Hubs Criativos.....	61
4.4.2 Indicadores adicionais.....	63
4.4.3 Autoanálise.....	63
4.5 Conclusões da análise, necessidades de intervenção e recomendações.....	63
4.5.1 Conclusões da análise dos Hubs Criativos da Região Norte.....	63
4.5.2 Recomendações estratégicas, recomendações operacionais e linhas de ação.....	64
CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	73
BIBLIOGRAFIA E OUTRAS REFERÊNCIAS.....	77
ANEXOS.....	83
Anexo I: Guião das visitas técnicas aos Hubs Criativos.....	84
Anexo II: Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos.....	86
Anexo III: Matriz de indicadores adicionais.....	92
Anexo IV: Matriz de autoanálise.....	93
Anexo V: Instrumentos de análise individual dos Hubs Criativos.....	94
Anexo VI: Análise coletiva dos Hubs Criativos.....	122

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Creativity in today's economy</i> (fonte: KEA, 2006, p. 42)	11
Figura 2: <i>Concentric Circles Model</i> (UNDP & UNESCO, 2013, p. 23)	13
Figura 3: <i>The cycle of urban creativity</i> (Landry, 2012b, p. 224).....	14
Figura 4: Cadeia de valor das Indústrias Culturais e Criativas (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 33)	17
Figura 5: Modelo da Hélice Tripla (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 29)	19
Figura 6: Composição do Setor no estudo <i>O Setor Cultural e Criativo no Norte de Portugal</i> (Augusto Mateus & Associados, 2010, p. 88).....	22
Figura 7: Estratégia da ADDICT para o Cluster das Indústrias Criativas da Região Norte (ADDICT, 2012, p. 37)	24
Figura 8: Modelo dos Círculos Concêntricos (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 39).....	25
Figura 9: Racional de especialização inteligente: Domínio Cultura, Criação e Moda (CCDRN, 2014, p. 52) ...	27
Figura 10: <i>Sectors of Activity within Creative Places</i> (Franqueira, 2009, p. 37).....	36
Figura 11: Quadro de referência da Ecologia Criativa (Fundação de Serralves, 2008, p. 50)	37
Figura 12: Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos	50
Figura 13: Percentagem de indicadores implementados pela iMOD em cada fase do Ciclo da Criatividade.....	51
Figura 14: Percentagem de indicadores implementados pela OCF em cada fase do Ciclo da Criatividade.....	53
Figura 15: Percentagem de indicadores implementados pela PAC em cada fase do Ciclo da Criatividade.....	55
Figura 16: Percentagem de indicadores implementados pelo PINC em cada fase do Ciclo da Criatividade.....	57
Figura 17: Percentagem de indicadores implementados pela IICBC em cada fase do ciclo da Criatividade.....	59
Figura 18: Percentagem de indicadores implementados pelos Hubs em cada fase do Ciclo da Criatividade	60
Figura 19: Percentagem de indicadores implementados pelo conjunto de Hubs em cada fase do Ciclo da Criatividade	61
Figura 20: Recomendações estratégicas, recomendações operacionais e linhas de ação.....	68

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, a velocidade de crescimento das Indústrias Culturais e Criativas (ICC) tem despertado considerável interesse nas agendas políticas e científicas, devido ao potencial competitivo que representam para o desenvolvimento local, regional, nacional e europeu (Guerra, 2013). As Indústrias Criativas constituem uma complexa agregação de setores e subsetores, cujas fronteiras são difíceis de limitar e têm variado em função de conjunturas culturais, de mercados e da evolução dos próprios discursos (Augusto Mateus & Associados, 2010). Como orientação genérica, esta investigação segue a definição incluída no primeiro trabalho de mapeamento das Indústrias Criativas (IC) no Norte de Portugal¹, que se traduz nas “atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e com potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual” (Fundação de Serralves, 2008, p. 16). Essa abordagem liga-se ao conceito de “Indústrias Criativas” originalmente avançado, em 1997, pelo DCMS (*Department for Culture, Media and Sports* - Reino Unido), que traduz as Indústrias Criativas numa lógica evolutiva das Indústrias Culturais, incorporando as seguintes áreas: publicidade, arquitetura, artes visuais e antiguidades, artesanato e joalheria, design, design de moda, cinema, vídeo e audiovisual, software educacional e de entretenimento, música, artes performativas, edição, software e serviços de informática, televisão e rádio (DCMS, 2001). Este modelo, do DCMS, suscita algumas críticas, nomeadamente sobre os subsetores considerados, face a outros que não o são, a par de discussões versadas sobre o posicionamento das artes, o próprio conceito de criatividade e o discurso económico da criação de riqueza (Flew, 2012). Apesar dessa contestação, tem o mérito de consciencializar sobre o valor do setor e do seu contributo para o desenvolvimento económico local, regional e nacional (Fundação de Serralves, 2008).

De acordo com o primeiro trabalho de mapeamento das ICC no Norte (Fundação de Serralves, 2008), estas constituem um dos setores mais dinâmicos do comércio mundial e ligam aspetos económicos, culturais e sociais. Interação com tecnologia, propriedade intelectual e turismo, promovem o crescimento das exportações, a geração de emprego e contribuem para a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano. O mesmo estudo avança com dados que indicam um crescimento de 8,7%, do comércio internacional de bens e serviços criativos, entre 2000 e 2005, com o valor das exportações mundiais de bens e serviços criativos, nesse último ano de referência, a atingir os 424,4 mil milhões de dólares, no equivalente a 3,4% do comércio mundial. Em 2003, as ICC representavam 2,6% do PIB da UE, com um aumento de 12,3% face a 1999, apresentando valores de crescimento superiores ao da economia geral. Quanto ao emprego, o relativo ao setor das ICC aumentava, entre 2000 e 2007, a uma média de 3,5% ao ano, face ao crescimento de 1% da economia global (Fundação de Serralves, 2008). Em Portugal, em 2006, o Setor das ICC representava um valor acrescentado bruto (VAB) de 3.690,7 milhares de euros, correspondendo a 2,8% da riqueza criada nesse ano, revelando, no mesmo período, 2,6% do total nacional de emprego (Augusto Mateus & Associados, 2010). Contudo, é um setor em desenvolvimento, com especificidades e várias fragilidades ao nível da gestão, dos negócios, do financiamento e da sua articulação com outros setores (Fundação de Serralves, 2008). Adicionalmente, os indicadores de mensuração, validados e implementados, estão muito versados sobre a sua dimensão económica e genericamente não abrangem a totalidade de atuação das ICC, impossibilitando um conhecimento aprofundado sobre o seu real valor, o que resulta num desafio ao desenvolvimento de estratégias e políticas públicas ajustadas (Fleming, 2015).

Estando a atravessar uma crise financeira e a perder competitividade, em 2008, a Região Norte de Portugal avança com o *Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte* (Fundação de Serralves, 2008), verificando o potencial desse território para desenvolver as ICC como vantagem competitiva. Esse estudo tinha como objetivo apresentar a situação do setor das ICC na Região, demonstrando que esta reunia “condições para se assumir como a principal região criativa de Portugal, internacionalmente competitiva e globalmente conectada. Para tal, deverá ter consciência dos principais constrangimentos que poderão afectar esse caminho: o ainda reduzido nível de atividade económica das Indústrias Criativas, o incipiente desenvolvimento das suas redes de parcerias, a fragilidade dos canais de distribuição e a ausência de sistemas especializados de suporte” (Fundação de Serralves, 2008, p. 3). A partir da realização desse estudo e como resultado do plano de ação proposto, surge, em 2008, a ADDICT - Agência para o Desenvol-

¹ O *Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte* foi promovido, em 2008, a convite da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), pela Fundação de Serralves com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense.

vimento das Indústrias Criativas - com a missão de “promover um ambiente favorável à criação, produção e distribuição nas áreas da cultura e da criatividade, apoiando as organizações e profissionais no sentido de posicionar o setor e o território ao nível internacional” (“ADDICT,” 2015).

Esse primeiro estudo de mapeamento é adotado pela CCDR-N, para a “Agenda Regional das Indústrias Criativas” e, no sentido de apurar as capacidades e ganhar massa crítica, oferecer produtos e serviços distintivos, repositonar-se na cadeia de produção mundial e atrair e reter talento e capital, com vista a um desenvolvimento económico sustentável, define-se o conjunto de prioridades de investimento no setor (AGADIC & ADDICT, 2012). Na Região Norte assiste-se, então, entre outras iniciativas, à construção de infraestruturas dedicadas ao setor das Indústrias Culturais e Criativas, “enquanto Espaços de Desenvolvimento Criativo que contribuíssem decisivamente para o crescimento do setor, através do posicionamento da cultura e da criatividade, como ferramentas essenciais ao desenvolvimento económico do território da Região Norte” (CCDR-N, 2009, p. 3). Essas infraestruturas ligam-se à missão de desenvolver competências e valorizar talento, cruzar investigação e inovação, investigadores e criadores de áreas multidisciplinares, concebendo e otimizando sinergias para a transferência de tecnologia, a partilha de conhecimento e a constituição de redes de cooperação (Fundação de Serralves, 2008). Devido a esse perfil, para efeitos desta investigação, essas infraestruturas designam-se “Hubs Criativos”.

“Hub Criativo” é um conceito abrangente, com aplicação a vários formatos de lugares que partilham um compromisso comum: construir capacidade empresarial no setor criativo e apoiar empreendedores criativos a contribuir para a sociedade e economia (Fleming & Rodrigues, 2014). Na visão de Matheson e Easson (2015), podem constituir-se estruturas privadas, com ou sem fins-lucrativos, empresas sociais, ou iniciativas de solidariedade por organizações do terceiro setor. Relacionam-se especificamente com um determinado setor ou assumem a multidisciplinaridade, apoiando o desenvolvimento de negócios ou a Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Segundo Fleming e Rodrigues (2014), os Hubs Criativos têm crescido em número, escala e pertinência ao longo dos anos, na Europa e também em Portugal. São, simultaneamente, resultado e condutor de crescimento, de competitividade e de inovação nas ICC, contribuindo para aumentar a produtividade, reforçar as cadeias de valor, acelerar o intercâmbio e partilhar conhecimento e talento. Complementarmente, promovem valor acrescentado às agendas de regeneração urbana, de turismo, de investimento estrangeiro e de educação. Se operarem de uma forma aberta, colaborativa, inspiradora e sustentável, conectando-se entre si, a nível local e internacional, podem desempenhar um papel vital nas economias criativas locais.

Neste contexto emerge o papel do design, enquanto disciplina de desenvolvimento estratégico, com abordagens passíveis de despoletar novas mentalidades, mais abertas e voltadas para a experimentação, assim como a criação de serviços mais eficazes e centrados no utilizador. Nesse sentido, o design pode assumir funções de relevância para as políticas públicas, ao nível da criação e da utilização de novas ferramentas que aproximem as estratégias políticas das necessidades reais dos cidadãos (“Design in the Public Setor, Design Council” 2015). Aos Hubs Criativos é reconhecido potencial no apoio ao crescimento das Indústrias Culturais e Criativas, assim como no desenvolvimento social e económico dos territórios nos quais estão instalados (Virani, 2015). Contudo, enfrentam um conjunto de desafios ao seu desenvolvimento, relacionados quer com a viabilidade e estabilidade dos modelos de gestão e especificidades do setor, quer com as suas reduzidas estruturas de recursos humanos e financeiros, que podem colocar em causa o compromisso que têm para com os seus utilizadores, a economia criativa local e as suas comunidades (Fleming & Rodrigues, 2014).

Identificação do problema

Volvidos alguns anos da implementação de um conjunto de Hubs Criativos na Região Norte, como estratégia para o fortalecimento das ICC e estando o território no início do novo quadro de financiamento europeu (2014-2020), não são conhecidos dados ou processos de análise sobre o desempenho dos mesmos. Não existindo informação consolidada, atualizada e certificada, torna-se complexo fazer leituras reais sobre as suas potencialidades e necessidades, numa lógica de elaboração de estratégias integradas, a nível regional e local, para a otimização da sua atuação.

Esta dificuldade decorre, nomeadamente, do reduzido investimento dedicado ao desenvolvimento e implementação de ferramentas de mensuração de impactos e repercussões, transversais à abrangência real das ICC, já que as mais recorrentes são de carácter económico. Esta mensuração, não só pela complexidade que é inerente às ICC, mas pelas dimensões de conectividade com outros setores, exige equipas e instrumentos especializados, que não estão suficientemente desenvolvidos, certificados ou implementados, a nível regional, nacional ou internacional (Fleming, 2015).

No final de 2014, numa parceria entre a ADDICT, o British Council e a European Creative Business Network, é realizado o mapeamento de trezentos Hubs europeus, nos quais se consideram alguns da Região Norte (British Council, ADDICT, & ECBN, 2014). No âmbito deste exercício apresentam-se dados globais (relativos a perfis, ações, desafios, motivações e experiências), mas que não se consideram suficientes para uma leitura detalhada, passível de gerar estratégias de fortalecimento centradas nos Hubs Criativos da Região Norte.

Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral identificar o potencial de Hubs Criativos, da Região Norte de Portugal, contribuir para o fortalecimento do Setor das Indústrias Culturais e Criativas aí localizado. A esse propósito correspondem os seguintes Objetivos Específicos:

- | Perceber o conceito e a abrangência das Indústrias Culturais e Criativas (ICC);
- | Entender a importância das ICC (em geral) e dos Hubs Criativos (em particular), para as políticas públicas e para o desenvolvimento territorial;
- | Compreender o papel do Design no processo de atuação dos Hubs Criativos e na relação com as políticas públicas;
- | Definir um quadro conceptual de análise e verificar (individual e coletivamente) o potencial de Hubs Criativos, da Região Norte de Portugal, contribuir para o crescimento das ICC nesse território;
- | Elaborar recomendações com vista a otimizar a capacidade de Hubs Criativos da Região Norte contribuir para fortalecer o setor das ICC e para o desenvolvimento económico e social do território.

Considerações metodológicas

No suporte aos conteúdos apresentados no Enquadramento Teórico, é feita uma análise documental com recurso a literatura de tipologias complementares, de índole científica, de desenvolvimento estratégico e relatórios de execução, o que se justifica pela dimensão operacional, política e de âmbito territorial do objeto de estudo. Nas abordagens sobre o conceito e os limites das Indústrias Culturais e Criativas, as referências bibliográficas consultadas empregam designações diversificadas, tais como “Setor Cultural e Criativo”, “Indústrias Criativas” e “Indústrias Culturais e Criativas”. Com vista à uniformização e ao não comprometimento da leitura, utiliza-se (salvo nomenclaturas impostas pela respetiva literatura) a designação “Indústrias Culturais e Criativas”, já que a maior parte das abordagens mencionadas se refere, quer às indústrias mais ligadas ao universo cultural, quer ao criativo. Contudo, quando pertinente, é mencionado o respetivo modelo conceptual utilizado, para uma melhor perceção dos subsectores, dentro das ICC, que estão a ser alvo da consideração.

No âmbito da análise empírica, consideram-se as dinâmicas e intervenções geradas a partir dos Hubs Criativos e não os contextos ou políticas públicas culturais das cidades nas quais estão instalados. Esta opção encontra justificação no facto dessa abordagem, detalhada, exigir metodologias e indicadores considerados demasiado vastos para o enquadramento desta investigação.

As leituras sobre os Hubs Criativos são enquadradas numa perspetiva regional. Nessa lógica, não se consideram análises de contexto sociocultural e económico de cada cidade nas quais os Hubs estão instalados, já que esses indicadores não são relevantes para a leitura realizada, que difere da averiguação de impacto e da comparação direta entre Hubs.

Na Região Norte existem várias infraestruturas que podem ser consideradas no papel de suporte às Indústrias Culturais e Criativas. Para esta investigação opta-se por um conjunto que obedece a critérios comuns de missão, visão, objetivos, posicionamento e período de implementação. A amostra de Hubs Criativos surge do conjunto de infraestruturas apoiadas pelo “Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013”, no “Eixo Prioritário II – Valorização Económica de Recursos Específicos”, no Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Infraestruturas Físicas”. Esta oportunidade surge no âmbito do “Pacto Regional para a Competitividade da Região do Norte”, que identifica um conjunto de agendas temáticas prioritárias, entre as quais a “Agenda Regional das Indústrias Criativas”, definida no *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte* (CCDR-N 2009)².

² Nos termos do Regulamento “Valorização Económica de Recursos Específicos” e dos objetivos subjacentes ao *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte*, apoiaram-se “operações inovadoras de construção, ampliação, requalificação e/ou equipamento de espaços de desenvolvimento criativo traduzidas nas seguintes tipologias: (i) Centros de Competência e de Excelência Criativa: espaços de geração de competências e talentos no âmbito das Indústrias Criativas, através da investigação, desenvolvimento e inovação em convergência de

Ao conjunto de infraestruturas apoiadas, é lançado convite, no final de 2013, para integração deste estudo. Desse total, à data, apenas seis reuniam as condições ou se mostraram disponíveis, tendo a amostra ficado definida a esse grupo. Apesar de, numa fase posterior, outras apresentarem as condições necessárias, não foram consideradas por constrangimentos ao nível dos tempos de investigação, deixando em aberto a possibilidade de, numa fase posterior, a análise ser alargada às restantes infraestruturas.

No início de 2014 são orientadas visitas e realizadas conversas com interlocutores, na sua maioria com cargos de direção ou gestão, dos seis Hubs Criativos considerados para amostra. Tendo em conta a sua existência recente, não se esperam resultados quantitativos ou qualitativos, mas quadros genéricos distribuídos pelas seguintes categorias: posicionamento, ação e intervenção, cooperação, comunicação, gestão e sustentabilidade. No âmbito da sistematização dessa informação recolhida, desenvolve-se uma ferramenta para identificação de ações, designada “Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos”, adaptada do “Ciclo da Criatividade Urbana” de Charles Landry (2012b), que integra as seguintes fases: reforçar a capacidade de gerar ideias, transformar ideias em realidade, networking e circulação de ideias, providenciar plataformas de entrega e criar públicos e mercados. A ferramenta desenvolvida considera o princípio de atuação dos Hubs em três áreas, correspondentes ao contributo que estes representam para as empresas criativas, para os criadores em geral e para a comunidade local. Utiliza o princípio de análise do “Ciclo da Criatividade Urbana” e a cada nível corresponde uma matriz de indicadores, avaliados em três níveis: indicador totalmente implementado, parcialmente implementado e não implementado.

A definição desta ferramenta é suportada em conteúdos apresentados no âmbito deste trabalho de investigação, nomeadamente a literatura que aborda perfis e práticas de Hubs Criativos (Docherty, 2015; ECBN, 2015; Fleming & Rodrigues, 2014; Matheson & Easson, 2015; Virani, 2015) e em indicadores de mensuração das ICC (EU OMC Expert Group on Cultural and Creative Industries, 2012; Fleming, 2015; UNDP & UNESCO, 2013). O seu desenvolvimento é acompanhado por interlocutores com funções profissionais de desenvolvimento, de coordenação e operacionalização de estratégias associadas às ICC e aos Hubs Criativos, nomeadamente Cristina Farinha (Diretora Executiva da ADDICT) e Carlos Martins (fundador e sócio da Opium, Lda., consultora dedicada às Indústrias Criativas, ex-Presidente da ADDICT e Diretor Executivo do evento “ Guimarães - Capital Europeia da Cultura 2012”).

A ferramenta “Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos” é criada na perspetiva da utilização, quer pelos próprios Hubs, como instrumento interno de diagnóstico, quer por decisores políticos e entidades regionais de coordenação, como veículo de informação para (re)definição estratégica, a nível local e regional.

Estrutura da Dissertação

No Enquadramento Teórico, primeiro momento de contextualização, são identificadas as dinâmicas da globalização que, simultaneamente, influenciam e são influenciadas pela cultura e pela criatividade. Aborda-se o conceito de Indústrias Culturais e Criativas e a sua relevância para o desenvolvimento sociocultural e económico dos territórios. Percebem-se os novos cenários criativos que transformam os lugares, as cidades e as pessoas e verifica-se a introdução da cultura e da criatividade nas principais agendas políticas, a par das oportunidades estratégicas e de financiamento que dão corpo a essas mudanças. Encontra-se no design o perfil de disciplina de desenvolvimento estratégico e multidisciplinar, com lugar no apoio aos Hubs Criativos e ao setor público, na missão de gerar impacto positivo no território. Numa identificação mais focada, parte-se para os contextos europeu, nacional e regional, para entender o reflexo dessas transformações globais nos respetivos cenários, assim como os desafios correspondentes e as estratégias delineadas.

Na segunda parte, Objeto de Estudo, enfatiza-se o entendimento nos Hubs Criativos, enquanto alicerces da ecologia criativa e condutores de atividades, negócios e lugares criativos. Estuda-se a origem e os vários conceitos, tipologias e abordagens de Hubs Criativos, assim como as respetivas redes, agentes, objetivos e impactos.

investigadores e criadores de origem académica diferenciada, criando e otimizando sinergias para a transferência de tecnologia, partilha de conhecimento e constituição de redes de cooperação; (ii) Incubadoras de Negócios Criativos: espaços de colaboração entre universidades e empresas que estimulem a geração, desenvolvimento ou consolidação de iniciativas empresariais, designadamente, através de serviços de *coaching*, de pré-incubação de empresas e de geração de *spin-offs*. (iii) Espaços Interdisciplinares de Encontro e de Convergência Criativa: espaços de intermediação, de convergência e de sinergias entre agentes no âmbito das Indústrias Criativas, destinados a facilitar o ambiente de produção e fruição, o fomento de públicos e o incremento da cadeia de valor, designadamente por via da integração de subsectores.” (CCDR-N, 2009, p. 4)

Para uma leitura aprofundada sobre Hubs Criativos da Região Norte, desenvolve-se uma ferramenta para identificar as potencialidades e as necessidades dos seus “Ciclos da Criatividade”, verificando a sua capacidade de gerar e valorizar talento criativo e, com isso, desenvolver benefícios para a economia criativa, para a cultura e para a sociedade. Com base nessa análise, individual e coletiva, identificam-se as necessidades de intervenção e elabora-se um conjunto de recomendações estratégicas e operacionais e linhas de ação.

PARTE I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo 1. Abordagem holística às Indústrias Culturais e Criativas

1.1 Globalização, cultura e criatividade

A Globalização leva à internacionalização de fluxos de bens e serviços e à troca global de ideias, pessoas e capital, gerando impacto na transformação social e económica das cidades (Comissão Europeia, 2010). Desde o início da crise económica, em setembro de 2007, com o colapso dos bancos no Reino Unido e Estados Unidos da América, assiste-se ao desencadeamento de uma recessão global e a processos de reestruturação económica. No início de 2009, muitos países, encontrando-se a vivenciar uma profunda crise económica, são obrigados a repensar estratégias de atuação (Miranda & Clark, 2009). Face a essa perda de dinamismo económico, a inovação e a diferenciação na produção de bens e serviços, emergem como oportunidade para recuperar o crescimento, gerar empregos e transformar as cidades em espaços privilegiados de criação de riqueza (Augusto Mateus & Associados, 2010).

Com a evolução da globalização a economia mundial transforma-se, de uma economia baseada em serviços, para uma economia mais especializada e baseada no conhecimento. Os processos socioeconómicos, tal como a mobilidade de talentos, a necessidade de inovação e de serviços especializados, a par da dinâmica de redes que conectam cada lugar a uma mais ampla geografia de mercados globais, evidenciam esta premissa (Comissão Europeia, 2010). O futuro das economias europeias, incluindo a portuguesa, passa, então, a depender da sua capacidade de posicionar as atividades económicas sobre a cultura, a criatividade e o conhecimento (Augusto Mateus & Associados, 2013).

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), a cultura pode ser definida, de modo amplo, como um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e afetivas, que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Pode, também, ser aplicada a valores que dão às pessoas a possibilidade de ser e agir, incluindo arte, literatura, estilos de vida, sistemas de valores, tradições e crenças, ciências, meios de comunicação ou tecnologias da informação (UNESCO-UIS, 2009). Indiretamente, sustenta a forma como as pessoas compreendem o mundo e se revêm nele, afirmando os seus direitos humanos e estabelecendo relações com os outros (UNDP & UNESCO, 2013).

No discurso de Lipovetsky, o universo moderno da cultura, que se vem construindo desde o século XIX, surge pelo contraste entre um processo “antieconómico”, de desvalorização e recusa do comercial, e a cultura comercial, de mercado, assente na curta temporalidade dos produtos e no marketing, marcando a ligação entre a economia e a cultura (GANEC, 2014). Desde o séc. XX a percepção de cultura tem-se aproximado mais desta segunda perspetiva, com o reconhecimento, por agências e especialistas, da sua relevância no desenvolvimento social e económico (UNESCO-UIS, 2009), devido à sua capacidade de gerar riqueza e emprego, alavancar a inovação, a diferenciação e a competitividade empresarial, assim como a internacionalização e o turismo (WE CONSULTANTS, 2014).

Por influência das novas tecnologias e das redes articuladas de informática e telecomunicações, é permitida, ao setor cultural, a rápida exploração comercial da produção (UNESCO-UIS, 2009) e a criação de novas oportunidades e desafios, quer por si, quer pelo valor acrescentado da articulação com outras atividades económicas e sociais (Augusto Mateus & Associados, 2010). Esta transformação das formas de criação e difusão artística e cultural é, simultaneamente, causa e efeito da globalização, já que os processos de interdependência internacional induzem efeitos, diretos e indiretos, sobre as estruturas nacionais e locais de atividades culturais, que por sua vez são aceleradoras da própria globalização (Augusto Mateus & Associados, 2010).

A esta dimensão económica da cultura conecta-se a criatividade, enquanto ativo de presença fundamental nas agendas de políticas públicas nacionais e regionais do séc. XXI. É reconhecida como “força motriz económica e social fundamental na geração de riqueza e emprego e no desenvolvimento sustentável, incorporando as mudanças tecnológicas e promovendo a inovação empresarial, bem como o reforço da competitividade das cidades, regiões e países” (Fundação de Serralves, 2008, p. 14).

O termo criatividade é utilizado de uma forma muito abrangente, é suficientemente amplo e aberto a diferentes definições, existindo pouco consenso sobre a sua natureza e a sua caracterização, nomeadamente se consiste num atributo dos indivíduos, ou num processo (UNDP & UNESCO, 2013).

Enfatizando a sua vertente intersetorial e multidisciplinar, a KEA (2006) atribui-lhe quatro tipologias (Figura 1): criatividade cultural/artística (ligada à imaginação e à capacidade de gerar ideias originais e novas formas de interpretar o mundo, através de textos, sons ou imagens); criatividade científica (integra curiosidade e o desejo de experimentar e estabelecer novas conexões na resolução de problemas); criatividade económica (pro-

cesso dinâmico, ligado à competitividade e às vantagens no contexto económico, que origina inovação, através da tecnologia, negócios, marketing, etc.) e criatividade tecnológica, que é transversal às anteriores, de forma mais ou menos pronunciada.

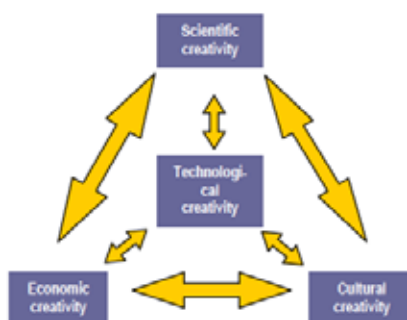


Figura 1: *Creativity in today's economy* (KEA, 2006, p.42)

Apesar da criatividade existir desde sempre, da forma como atualmente o entendemos, o termo começa a ser aplicado em meados dos anos 90, utilizando-se, até esse momento, outros como cultura, artes, planeamento cultural, recursos culturais e indústrias culturais (Landry, 2012b). A criatividade aproxima-se dos conceitos “curiosidade”, “imaginação”, “inovação”, “invenção” e “talento”. “Curiosidade” implica abrir a mente e pesquisar novos conhecimentos, possibilidades e soluções, ter ideias e prever a sua aplicação em projetos. “Imaginação” passa por visualizar, conceber, inventar e criar uma imagem mental. A “criatividade” traduz-se na capacidade de repensar, questionar e ser flexível, fazer conexões pouco habituais, não ter receio da ambiguidade, paradoxos ou contradições, ser pioneiro e original. “Inovação” requer criatividade, imaginação e pensamento convergente, na avaliação e seleção de ideias. “Invenção” consiste em ser hábil e é, frequentemente, resultado da inovação. “Talento” requer competências, inteligência e potencial (Landry, 2012b).

A criatividade é influenciável por fatores sociais, culturais e institucionais, cujo valor económico é obtido pela formulação de novas ideias e pela respetiva aplicação a produtos, bens ou serviços, que contribuem para o empreendedorismo, para a inovação e a produtividade (UNCTAD, 2008), sendo, por essas razões, fundamental para o sucesso dos territórios (Landry, 2012b).

1.2 Conceito de Indústrias Culturais e Criativas

A designação “Indústrias Criativas” encontra a sua raiz no conceito de “Indústria Cultural” que surge nos anos 40, com Adorno e Horkheimer, na Escola de Frankfurt. Essa designação, com uma conotação negativa, critica a mercantilização da arte enquanto legitimação ideológica no fornecimento das sociedades capitalistas e no aparecimento de uma indústria de cultura popular (Augusto Mateus & Associados, 2010):

“Hoje, a indústria cultural assumiu a herança civilizatória da democracia de pioneiros e empresários, que tampouco desenvolvera uma fineza de sentido para os desvios espirituais. Todos são livres para dançar e para se divertir, do mesmo modo que, desde a neutralização histórica da religião, são livres para entrar em qualquer uma das inúmeras seitas” (Adorno & Horkheimer, 1947, p. 78).

Esta visão de rejeição da ligação entre cultura e economia, do início dos anos 60, vai adotando uma visão integradora de ambos os universos, levando ao reconhecimento que o processo de mercantilização não resulta, necessariamente, na degeneração da expressão cultural. Desta forma, no princípio dos anos 80, surge o novo termo “Indústrias Culturais” com uma conotação mais positiva. Liga-se à produção e consumo cultural, numa base expressiva e simbólica, começando a ser utilizado nos circuitos académicos e de políticas públicas (UNDP & UNESCO, 2013), conquistando incentivos e apoios públicos em resposta às necessidades de reestruturação económica (Augusto Mateus & Associados, 2010).

Segundo a Comissão Europeia (2010, p. 6) as Indústrias Culturais “produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento em que são desenvolvidos, têm uma qualidade, utilização ou finalidade específica que incarna ou transmite expressões culturais, independentemente do seu valor comercial. Para além dos setores tradicionais das artes (artes do espetáculo, artes visuais, património cultural, incluindo o setor público), estas indústrias incluem o cinema, DVD e vídeo, a televisão e a rádio, os jogos de vídeo, os novos suportes, a música, os livros e a imprensa.”

Assumindo a dupla dimensão cultural e económica do setor cultural e face à definição restritiva de atividades culturais (associada às diferentes formas de preservação da memória em termos patrimoniais e de fomento à criação e difusão artística), emergem os conceitos “Indústrias Criativas” e “Economia Criativa” (ADDICT & Agência Primus, 2012). No entendimento da Comissão Europeia (2010, p. 6), as Indústrias Criativas (IC) “utilizam a cultura como factor de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam sobretudo funcionais. Incluem a arquitetura e o design, que integram elementos criativos em processos mais amplos, bem como subsectores como o design gráfico, o design de moda ou a publicidade.”

O termo Indústrias Criativas é, portanto, aplicado a um leque produtivo mais abrangente que as Indústrias Culturais, incluindo não só bens e serviços produzidos por estas, mas também aqueles que dependem da inovação, de diversas tipologias de investigação e de desenvolvimento de software (UNDP & UNESCO, 2013). A origem formal do conceito de Indústrias Criativas, segundo Flew (2012), acontece em 1997, pelo grupo de trabalho designado Creative Industries Taskforce (CITF), fundado pelo governo Britânico (chefiado por Tony Blair), como atividade central do *Department of Culture, Media and Sport* (DCMS). No ano seguinte é lançado, por esse departamento, o primeiro estudo que comprova a efetiva contribuição das Indústrias Criativas para a economia - *The Creative Industries Mapping Document*. De acordo com essa publicação, as Indústrias Criativas são atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e com potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual. Não inclui atividades sem fins-lucrativos e engloba as seguintes áreas: publicidade, arquitetura, artes visuais e antiguidades, artesanato e joalharia, design, design de moda, cinema, vídeo e audiovisual, software educacional e de entretenimento, música, artes performativas, edição, software e serviços de informática, televisão e rádio (DCMS, 2001).

Análises críticas ao modelo de referência do DCMS

O modelo do DCMS suscita várias críticas, a par de discussões sobre o posicionamento das artes e o discurso económico da criação de riqueza (Flew, 2012). Apesar dessa contestação, é considerado fundamental para consciencializar sobre o contributo das Indústrias Criativas para o desenvolvimento económico local, regional e nacional, para promover o setor criativo e dar ênfase a setores com menor expressão (Fundação de Serralves, 2008).

Numa publicação desenvolvida por Flew (2012), na qual recolhe críticas de vários autores ao modelo do DCMS, estas apontam, nomeadamente, a dificuldade de distinguir as “Indústrias Criativas” de outras práticas de aplicação da criatividade. Apontam a diferenciação destas indústrias face a outras que também resultam de criatividade individual, habilidade e talento, estando-se a restringir a criatividade aos domínios das artes e cultura, excluindo as ciências, a engenharia e a inovação tecnológica. Por outro lado, é questionada a exclusão de galerias, bibliotecas, ou património cultural, turismo e desporto, quando se incluem o artesanato e as antiguidades. A integração do “software” é também questionada, uma vez que inflaciona artificialmente a relevância económica do setor.

Numa lógica evolutiva, em 2004, o DCMS desenvolve o “Evidence Toolkit”, uma ferramenta que otimiza a recolha e tratamento de dados, alargando a definição original de Indústrias Criativas ao desporto, ao turismo e à gestão do património. Nessa nova formulação, há uma redefinição de treze para sete subsectores, passando a ser constituída pelo audiovisual, artes visuais, livros e imprensa, performance, desporto, turismo e gestão do património (Fundação de Serralves, 2008).

Outros modelos de definição de Indústrias Culturais e Criativas

A designação de “Indústrias Culturais e Criativas”, segundo a leitura comparativa avançada por Augusto Mateus & Associados (2010) apresenta uma considerável diversidade de modelos. Em 1998 o DCMS utiliza a designação “atividades criativas” e não as organiza em campos diferentes. Em 2005 a European Cultural Foundation assume as duas designações (atividades culturais e atividades criativas) como sinónimos. Em 2006 a KEA agrupa as atividades geradoras de bens e serviços culturais, nas “atividades culturais” e as que recorrem à cultura, para produção de bens e serviços não culturais, integra nas “atividades criativas”. Em 2008 a UNCTAD integra as atividades culturais nas atividades criativas. Em conclusão dessa leitura comparativa, os autores identificam que, apesar da diversidade, em termos de metodologias e conteúdos há uma maior complementaridade do que contradição. Acrescentam, ainda, que essa questão metodológica persistirá, enquanto se continuar a aplicar a leitura da criatividade a “atividades”, num sentido mais próximo de “indústrias”, e não a um sentido mais próximo a “profissões”.

Num recente relatório de economia criativa (UNDP & UNESCO, 2013) as ICC são analisadas numa variação

do “Modelo dos Círculos Concêntricos” (*Concentric Circles Model*), um referencial primeiramente utilizado por David Throsby, em 2001. Originalmente o modelo baseia-se na distinção entre o setor cultural, que integra as artes tradicionais e atividades culturais e o setor criativo, constituído pelas atividades que recorrem à cultura como meio de adicionar valor a produtos não culturais. Define-se a partir de um núcleo originário de ideias criativas, que vão irradiando, para o exterior, combinando-se com cada vez mais inputs, gerando uma gama de produtos cada vez maior, numa lógica transversal às atividades tradicionais, às de alto índice tecnológico ou às de prestação de serviços (ADDICT & Agência Primus, 2012). Ao ser adaptado ao relatório de economia criativa (Figura 2), acrescentam-se as seguintes notas: as fronteiras entre os círculos são porosas e a cada sucessão são nutridas com contributos simbólicos e estéticos; o círculo central “core cultural expression” não é um vértice constituído por artistas individuais e profissionais criativos mas o início da cadeia de valor cultural, que se relaciona, frequentemente, com um sistema mais amplo, integrador de gestores, empresários, produtores, intermediários, etc. (UNDP & UNESCO, 2013).



Figura 2: *Concentric Circles Model* (UNDP & UNESCO, 2013, p. 23)

1.2.1 Cidades criativas e o ciclo da criatividade urbana

Nas novas dinâmicas urbanas do séc. XXI, o principal recurso são as pessoas com o seu talento, competências e criatividade (Landry, 2012b). Contudo, a “capacidade de gerar criatividade não aparece por decreto: antes, advém de oportunidades de interação e de informação e de circulação de conhecimento, que estimulam a geração de ideias e facilitam a inovação” (Guerra, 2013, p. 10).

Segundo Florida (2002) os territórios que concentram a classe criativa têm maior probabilidade de terem sucesso económico, derivado da inovação, do emprego e do crescimento. Apresenta o modelo dos 3t’s (talento, tecnologia e tolerância), sobre o princípio de que as pessoas criativas se sentem atraídas por lugares que apostam na diversidade, na tolerância e que são abertos a novas ideias. Na lógica da diversidade, também Wood (2009) destaca a relevância das cidades interculturais para a atratividade dos territórios, na medida em que encaram a diversidade (de nacionalidades, crenças, princípios, etc.) como um recurso e não como um problema. Geram capacidade para combater o preconceito e a discriminação e garantem igualdade de oportunidades, adaptando estruturas de governança, instituições e serviços, elevando a coesão social, a confiança e a segurança, bem como a atratividade para novas pessoas e investidores (Wood, 2009).

Considerando ser, nos meios urbanos, que emerge o maior cruzamento de fluxos, de produtos culturais e criativos, é atribuído às cidades o cenário para o sucesso da produção cultural e criativa. Contemplar a realidade criativa de uma região no seu planeamento (desenho urbano, intervenções sobre espaço público, reabilitação urbana, entre outras) é, então, fundamental para a concepção da “cidade criativa” (Fundação de Serralves

2008). A cidade criativa, conceito criado por Landry (2012b), liga-se à capacidade da cidade nutrir, atrair, reter e mobilizar talento criativo e organizações. Nesse sentido, a mudança de uma cidade tradicional para uma cidade criativa exige inúmeras transformações, quer ao nível da mentalidade, quer da criação de condições para que as pessoas se tornem agentes de mudança (através de estruturas de massa crítica, de reestruturação de instituições de ensino superior enquanto pólos mais criativos e abertos, ou ao estabelecimento de fortes ligações de comunicação entre a cidade e o mundo exterior) (Landry, 2012b).

No sentido de encorajar novas formas de pensar a cidade, Landry (2012b) avança o “Ciclo da Criatividade Urbana” (*The cycle of urban creativity*) (Figura 3), uma ferramenta estratégica de avaliação de forças e fraquezas, aplicável a projetos de vários tipos (económico, social, cultural ou ambiental). Permite à cidade avaliar a sua atuação em cada fase e decidir como deve ou pode intervir. Considera a análise a partir de cinco fases interrelacionadas:



Figura 3: *The cycle of urban creativity* (Landry, 2012b, p. 224)

1. Reforçar a capacidade de gerar ideias

O ciclo inicia a avaliação na capacidade da cidade inspirar e despoletar novas ideias, modelos de negócio, serviços e criações artísticas. Verifica se existe número suficiente de pessoas a inovar, se esse processo está a ser acompanhado e se estão garantidas as formas de estimular mais pessoas para estes processos. É mensurável através do número de negócios criados, de registos de patentes e de marcas comerciais, de pessoas com reconhecimento na sua área, etc. Estas dinâmicas podem ser fomentadas, por exemplo, através de concursos de ideias, formações para estimular a criatividade, exercícios de envolvimento comunitário, entre outros.

2. Transformar as ideias em realidade

Confere a presença de recursos (humanos e financeiros) e de capacidade produtiva para suportar a transformação de ideias em produtos ou serviços comercializáveis. Questiona a existência de infraestruturas para formação e experimentação, formas de fazer mais pessoas aceder a oportunidades de teste e de aplicação das suas ideias, a criação de novas empresas, produtos ou serviços e o tipo de apoio e incentivo que necessitam, seja sob forma de suporte financeiro, assessoria ou equipamento. Pode ser incentivada pelo encontro e interação de pessoas com ideias, pessoas com experiência e pessoas com recursos, pela disponibilização de pequenas bolsas e empréstimos para prototipagem, espaços de trabalho a baixo custo para arranque de novas empresas, consultoria, apoio à gestão de propriedade intelectual, programas de empreendedorismo nas escolas, entre outros.

3. Networking e circulação de ideias

Questiona a existência de número suficiente de recursos humanos a transformar ideias em realidade (comerciantes, empresários, gerentes, agências, distribuidores, etc.). Salvaguarda, contudo, que a quantidade de recursos não é sinónimo de comunidade criativa, sendo necessário criar maior valor a partir da colaboração e da partilha da criatividade, dos recursos e experiências. O seu sucesso relaciona-se com a promoção de abordagens colaborativas, entre os recursos humanos ativos nestes circuitos, recorrendo a mecanismos, ferramentas e metodologias úteis para induzir esse tipo de interação.

4. Providenciar plataformas de entrega

Pessoas criativas e organizações precisam de infraestruturas, físicas ou virtuais, para desenvolver, testar, exhibir

e vender os seus produtos e serviços. A cidade criativa exige espaços a preços acessíveis que representem baixo risco financeiro e promovam a experimentação. Estes edifícios, frequentemente, correspondem a antigas estruturas industriais, que são reutilizadas para unidades de incubação e novos negócios, estúdios artísticos ou centros de design. Por norma, encontram-se em periferias urbanas ou áreas cujos padrões de utilização estão em mutação, como antigos portos e zonas industriais. Representam a capacidade da cidade ter infraestruturas físicas capazes de evidenciar os sinais de uma economia criativa em crescimento.

5. Criar públicos e mercados

Na última fase é avaliada a capacidade de comunicação das ações, seja através de ferramentas interpessoais, de publicações ou *media*, a par da sua eficácia em chegar aos diferentes níveis da população (empresas, jovens, idosos, minorias, etc.). Consegue-se através de estratégias de comunicação eficazes, focadas nos respetivos públicos.

Comunidades criativas

Ao contexto das cidades criativas, associa-se o conceito de comunidades criativas. Representam um traço inovador e disruptivo face a sistemas locais estabelecidos, desafiam as formas tradicionais de atuação e de produção, introduzindo abordagens novas e mais sustentáveis. Atuam em diversas áreas, desde a organização de sistemas de partilha de espaço e equipamento, à (re)qualificação de sistemas alimentares, ou ao desenvolvimento de processos participativos com a comunidade. Estão profundamente envolvidas com os lugares nos quais atuam, recorrem aos recursos locais, trabalham sobre novas soluções que evidenciam interesses sociais e ambientais e direta ou indiretamente promovem mudanças sociais. Em simultâneo, estão conectadas globalmente e internacionalmente, ligadas a redes de iniciativas similares de partilha de conhecimento, de experiências e de aprendizagem (Meroni, 2007).

São agentes com elevado potencial de gerar Inovação Social (Meroni, 2007) que, de acordo com a OCDE (2010), tem sido enaltecida, na última década, por decisores políticos, académicos e cidadãos, de uma forma global, como ferramenta para a resolução de desafios sociais, nomeadamente quando estes não são supridos pelo setor público ou pelo mercado. Consiste num processo que implica mudanças positivas a vários níveis (conceptuais, de processo ou produto, organizacionais ou de financiamento) e promove novas relações entre as partes e o território. Lida com o bem-estar dos indivíduos e comunidades, quer enquanto produtores, quer enquanto consumidores, procurando respostas para problemas sociais, através de novos serviços que potenciam a qualidade de vida, identificando e implementando novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

Turismo criativo e regeneração urbana

As transformações territoriais, motivadas pelo conhecimento, pela cultura e pela criatividade, definem novos padrões de consumo “mais qualificado” e novas exigências, que se refletem, também, ao nível do turismo. Neste domínio, uma das dimensões fundamentais do turismo criativo passa por conceder um papel ativo ao turista, permitindo-lhe, através de processos de cocriação, aplicar ou desenvolver a sua própria criatividade, pela transformação de recursos intangíveis, característicos de um determinado local, em experiências singulares. Desta forma, no planeamento das estratégias de turismo e respetivos produtos, a criatividade deve ser considerada um atributo, quer do processo de produção, quer do processo de consumo. Nessa perspetiva, o turismo eleva as formas de olhar os territórios, nomeadamente os centros históricos, que pelas suas singularidades proporcionam o cenário físico e cultural propício à criação e ao desenvolvimento dessas dinâmicas. Por conseguinte destas novas abordagens, surgem novas ocupações e apropriações físicas, que regularmente conduzem à recuperação de zonas centrais degradadas, outrora evitadas ou renegadas, que veem as suas dinâmicas regeneradas (Fundação de Serralves, 2008).

Ao nível das políticas culturais, a regeneração urbana surge associada a uma abordagem global de consciência da cultura como intervenção política, representativa da simbiose da atividade humana com o território. Daí, a importância de salvaguardar e valorizar o património, bem como o papel que os artistas e os agentes culturais desempenham nesses processos de intervenção, sobre áreas urbanas degradadas e na (re)configuração do seu desenho e morfologia (Silva, Babo, & Guerra, 2014). A regeneração urbana pode considerar-se uma aliada na atratividade dos territórios, pela revitalização de bairros históricos ou reconversão de instalações fabris, que constituam ponto de confluência de artistas, profissionais criativos e organizações culturais (Augusto Ma-

teus & Associados, 2013).

Nessa política de reconversão surge o conceito de “Quarteirões culturais”, aproximado da metáfora “cidade dentro da cidade” que, segundo Montgomery (2003), resulta idealmente da combinação de três elementos: atividade (espaços e eventos culturais e criativos diversificados e de qualidade, adequados às necessidades dos profissionais do setor e a uma economia criativa robusta); forma (espaço público interessante e morfologia urbana cuidada) e significado (espaços de encontro cativantes, equilíbrio entre sentido histórico e de vanguarda, e marca e identidade atrativa). São contemporâneos, inovadores e vanguardistas, conectados com a geografia e as características peculiares das cidades (a título de exemplo o autor refere o bairro “Soho”, localizado em Londres, o “Left Bank”, em Paris, entre outros).

1.2.2 Relevância das Indústrias Culturais e Criativas

A Comissão Europeia (2010) sobre o modo de realizar o potencial das Indústrias Culturais e Criativas, aponta a necessidade estratégica de utilização de recursos, conhecimento e talento criativo para estimular a inovação, aproveitando a riqueza e diversidade cultural, para a Europa criar novas formas de valor acrescentado (“Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais,” 2015). Consideradas fundamentais para o desenvolvimento local, regional, nacional e europeu, as ICC “são setores intensivos em mão-de-obra; empregam mão-de-obra juvenil e com elevadas qualificações académicas e profissionais; apresentam reduzidas barreiras na sua alavancagem devido ao baixo nível de investimentos necessários à criação de novos postos de trabalho. Portanto, de um ponto de vista de adequação ao contexto de crise, de retração do investimento e de crescente desemprego jovem qualificado, as ICC parecem ser uma fileira de aposta incontornável” (Guerra, 2013, p. 1).

1.2.2.1 Valor, mensuração e fortalecimento das Indústrias Culturais e Criativas

Valor social, económico e cultural das Indústrias Culturais e Criativas

O desenvolvimento de metodologias e organismos de mensuração de impacto económico das Indústrias Culturais e Criativas, leva à necessidade de criação de um campo de análise como a economia criativa, demonstrando a magnitude económica das ICC, que se estende além do seu valor simbólico (AGADIC & ADDICT, 2012). Contudo, definir e mensurar economia criativa, à semelhança do que acontece com o próprio conceito de “Indústrias Culturais e Criativas”, não é direto ou consensual (UNESCO-UIS, 2009), seja pela sua complexa natureza, que dificulta a produção de dados para mensuração (DCMS, 2001), seja pelo facto do desenvolvimento de estatísticas culturais, na União Europeia, quando comparado com outros domínios, ser um processo recente (Bína et al., 2012)³.

Entende-se que a economia criativa promove a criação de riqueza, a geração de emprego e crescimento das exportações, tal como contribui para a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano, ligando economia, cultura e sociedade e interagindo com o turismo (Fundação de Serralves, 2008). Num relatório recente da NESTA (Bakhshi, Hargreaves, & Mateos-Garcia, 2013, p. 34) é adotada a seguinte definição: “those economic activities which involve the use of creative talent for commercial purposes”, referindo-se às atividades económicas que incorporam o talento criativo com propósitos comerciais. Segundo esta abordagem, o ecossistema da economia criativa e das Indústrias Culturais e Criativas, não se entende como restritivo aos profissionais do setor, incorporando atividades empresariais, atores e dinâmicas de emprego num processo que gera externalidades (Bakhshi et al., 2013). Por conseguinte, a medição do valor económico não se alicerça simplesmente no valor intrínseco de cada uma das suas expressões setoriais, mas no modelo da cadeia de valor, através do qual os subsectores perdem a sua importância individual em favor da sua posição na cadeia (Figura 4). Isto permite identificar os processos e operações que proporcionam valor para a empresa, desde a criação até à venda, respetivos custos e vantagens, bem como a interação entre os diferentes agentes que intervêm no processo produtivo (ADDICT & Agência Primus, 2012). Segundo esse modelo, o “Creative Industries Production System” (CIPS) mede as atividades das Indústrias Culturais e Criativas a partir de quatro segmentos: criação (processos através dos quais a matéria criativa e os ativos intelectuais são originalmente produzidos, incluindo todas as formas criativas - imagens, ideias, planos, composições, texto, jogos, títulos, etc.), pro-

3 Os Estados Membros são os principais atores desse desenvolvimento estatístico e, por conseguinte, metodologias e conteúdos diferem entre países. Em 1995 o Conselho de Ministros da Cultura da UE adotou a primeira resolução na promoção das estatísticas relacionadas com a cultura e o crescimento económico, levando a comissão Europeia a criar um grupo piloto para trabalhar sobre estatísticas culturais, Designado “LEG –Leadership Group Culture”, cujo trabalho no período 2001 – 2004 foi continuado pelo “Eurostat Working Group” (Bína et al. 2012).

dução (produção de protótipos que depois são replicados); distribuição (atividades que levam os produtos e serviços criativos para o mercado, como reprodução de CDs, distribuição audiovisual, transporte e serviços de distribuição digital) e comercialização (exibição dos produtos criativos produzidos, através do teatro, de salas de concerto, de cinemas, entre outros e venda a retalho de CD's, jogos, livros ou produtos) (UNESCO, 2006).

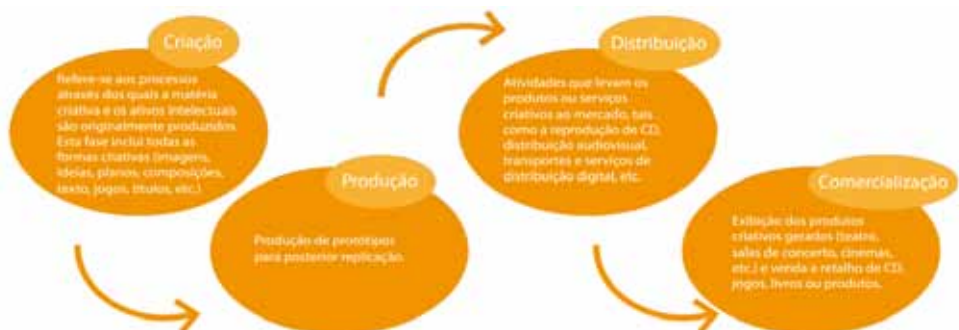


Figura 4: Cadeia de valor das Indústrias Culturais e Criativas (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 33)

Apesar de diversas visões, metodologias e indicadores de mensuração, é consensual, em várias abordagens, que o valor das Indústrias Culturais e Criativas não se esgota na vertente económica. São de natureza interdisciplinar, combinam cultura, economia e sociedade e influenciam o desenvolvimento local territorial. Empregam um amplo conjunto de competências, tendem para a responsabilidade social empresarial⁴ e para abordagens inclusivas. Geram externalidades positivas, por efeitos de agregação com outros setores e tendem a gerar uma boa parte do valor acrescentado local (EU OMC Expert Group on Cultural and Creative Industries, 2012). Como inovadoras, na articulação com outros setores, são capazes de os conduzir também à inovação, já que um subsetor, como o design, pode contribuir consideravelmente para o processo de produção e para o desenho inovador de produtos de várias indústrias, entre as quais a química e farmacêutica, os minerais, vidro e cerâmica, os veículos motorizados ou o tabaco (European Commission, 2010).

O crescente impacto das Indústrias Culturais e Criativas, a sua relevância nos processos de coesão territorial, o seu impacto sobre outros setores e a sua influência nos indicadores de qualidade de vida dos cidadãos, confere-lhes um papel estratégico na definição da competitividade dos territórios (Eosa Consultores, ADDICT, and PRIMUS 2012). Apesar de todo esse potencial, as ICC formam um setor recente, sem legado ou estruturas robustas de suporte, com várias especificidades e necessidades ao nível da gestão, do financiamento e da articulação com outros setores. Criando valor a partir da criatividade e da inovação tecnológica, os seus ativos são invisíveis e voláteis, alicerçados no talento, na reputação e na marca. Adicionalmente, o setor é tendencialmente constituído por indivíduos, microempresas e PME, que trabalham em cadeias de fornecimento (combinando atividades comerciais, pré-comerciais ou não comerciais) e muitas vezes dependem de redes informais, com perfis de negócio pouco reconhecido pela banca, investidores e governo (Fundação de Serralves, 2008). A sua atividade tem um índice de mercado altamente especulativo, cujo retorno financeiro é difícil de prever, dificultando a tomada de decisões para maximização de lucro. No acesso ao financiamento, devido ao seu carácter inovador e único dos projetos, é frequente a dificuldade de credibilizar e demonstrar o seu valor (European Commission, 2010).

É, portanto, fundamental para as ICC, um apoio para a representação adequada dos seus interesses e das suas preocupações, bem como a criação de redes transfronteiriças e de plataformas para ajudar a estruturar e fortalecer o setor (“Supporting cultural and creative industries - European Commission,” 2015). Isto poderá passar, nomeadamente, pela criação de bases de dados quantitativos para auxiliar a tomada de decisões políticas, pelo recurso aos programas de ajudas existentes na UE, pelo reforço ao mercado interno (para pessoas, produtos

⁴ “A noção de responsabilidade social das empresas refere-se ao facto de as empresas, voluntariamente e sem a tal serem obrigadas pela lei, procurarem que a sua atividade do dia-a-dia satisfaça objetivos de carácter social e ambiental. A responsabilidade social das empresas tem várias vertentes: Europa 2020 (especialmente no que se refere às novas competências e empregos, juventude, desenvolvimento local); empresas e direitos humanos; relatórios sobre a responsabilidade social das empresas (RSE); contratação pública socialmente responsável.” (“Responsabilidade social das empresas na UE,” 2015)

e serviços criativos) e pela promoção da criatividade e da educação do universo dos negócios, em níveis escolares e profissionais (ADDICT & Agência Primus, 2012). Com uma maior eficácia na coordenação das estratégias, na formação, no fortalecimento de redes de parcerias e de partilha, assim como na disseminação de boas práticas, o setor será dotado com as competências necessárias ao seu fortalecimento e pleno contributo para a economia global e desenvolvimento territorial (European Commission, 2010).

Mensuração das Indústrias Culturais e Criativas

No relatório da economia criativa (UNDP & UNESCO, 2013) o valor inerente às atividades culturais e criativas é abordado do ponto de vista dos benefícios esperados para a economia local e para comunidade, distribuído por quatro domínios: económico, social, cultural e ambiental. No económico espera-se o desenvolvimento da economia local através das ICC, refletido em indicadores como o valor da produção regional, o emprego, o investimento empresarial, o desenvolvimento de competências no mercado de trabalho e crescimento do turismo; considera, também, resultados quanto à distribuição dos benefícios do crescimento económico, como a evolução no sentido da redução da pobreza. No âmbito social, os indicadores aproximam-se do conceito de coesão social e da contribuição da economia criativa para a promoção do diálogo intercultural, através do fortalecimento do capital social e da proteção dos direitos humanos; e, adicionalmente, é considerada a educação, como base para crescimento dos valores sociais. O plano cultural rege-se pela evolução do bem-estar da comunidade, transversalmente à participação ativa dos cidadãos no consumo artístico e cultural, cujos indicadores se relacionam com os tipos de benefícios intrínsecos que as artes podem prestar. Quanto ao ambiental, os indicadores evidenciam a ligação entre a cultura e o ambiente no contexto do desenvolvimento sustentável, refletindo, não só, a sensibilização da comunidade, mas os benefícios passíveis de obter a partir das relações entre a cultura, o conhecimento tradicional e a gestão dos recursos naturais (UNDP & UNESCO, 2013).

Num recente estudo, Fleming (2015, p. 8) explora o impacto das Indústrias Culturais e Criativas na Europa, sob a designação de *spillovers*: “We understand a spillover(s) to be the process by which an activity in one area has a subsequent broader impact on places, society or the economy through the overflow of concepts, ideas, skills, knowledge and different types of capital. Spillovers can take place over varying time frames and can be intentional or unintentional, planned or unplanned, direct or indirect, negative as well as positive”. Em tradução livre, assumem-se os *spillovers* como “repercussões”, enquanto processo, através do qual, a atividade de uma determinada área tem impacto mais alargado, ao nível dos lugares, da sociedade ou da economia, transversalmente à amplitude de disseminação de conceitos, de ideias, de competências, de conhecimento e de diferentes tipos de capital.

Apesar do termo *spillover* não ser novo, a sua aplicação às artes e às Indústrias Culturais e Criativas é recente. Nesse estudo, Fleming analisa as repercussões do investimento público nas artes, cultura e ICC na Europa. Refere que, apesar do contributo multidimensional e abrangente das ICC, os processos de investigação e avaliação sobre as suas repercussões não acompanham esse potencial. Isto, a par da falta de pesquisa longitudinal e de abordagens inconsistentes de mensuração dos resultados qualitativos e quantitativos, inviabiliza a recolha de dados e dificulta a compreensão dos efeitos desse investimento e respetiva optimização. Reconhece que estabelecer uma metodologia de mensuração de *spillovers* é complexo, seja pela constante transformação das agendas que condicionam as decisões de investimento público, seja pelas constante mudança e evolução das cadeias de valor geradoras de impacto.

1.2.2.2 Papel do setor público no desenvolvimento das Indústrias Culturais e Criativas

Na lógica de alargamento progressivo do setor cultural e criativo e da consciencialização do valor deste para a economia e sociedade, novas abordagens nas políticas culturais têm surgido. Entre estas, percebe-se a evolução, desde as abordagens prévias (limitadas à subsídio das infraestruturas tradicionais de divulgação cultural), que são agora focadas em novos paradigmas, versados nas empresas culturais e criativas, como forma de aumentar a massa crítica e o valor económico dos projetos e no estímulo à cultura como elemento de identidade regional e fator de competitividade territorial (Augusto Mateus & Associados, 2010).

Uma dimensão dessas novas abordagens é demonstrada na Hélice Tripla (Figura 5), modelo desenvolvido por Henry Etzkowitz, em 2001, que aborda a relação entre as Universidades, o Setor Público e o Setor Privado, como fórmula de geração de conhecimento e inovação para o mercado. Nesta relação, as empresas participam com conhecimento de mercado e com a procura de novas criações, as Universidades apresentam conhecimento para ser utilizado e transformado e o Setor Público fornece suporte, político ou financeiro, para a realização destes projetos, sendo uma das suas principais formas de apoio, o financiamento, com capital de risco, pa-

ra a criação das *startups* oriundas do sistema universitário. Este modelo indica, não só, a relação entre as três esferas, mas a transformação inerente. Para o seu sucesso prevê-se um papel mais relevante, das universidades, nos processos de inovação da sociedade baseada no conhecimento, uma maior relação colaborativa entre os três (segundo a qual as políticas de inovação são resultado dessa interação) e, de forma a cumprir as suas funções tradicionais, cada esfera institucional deve adotar o papel das outras, assumindo novas competências complementares (ADDICT & Agência Primus, 2012).

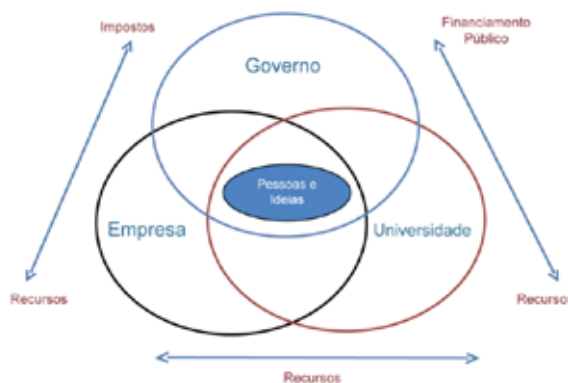


Figura 5: Modelo da Hélice Tripla (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 29)

A importância das políticas públicas nas Indústrias Culturais e Criativas relaciona-se com a dupla natureza da sua atividades específica: são, por um lado, setores industriais com características semelhantes a outros da mesma tipologia e, por outro, detêm a especificidade cultural, como característica fundamental diferenciadora. Têm uma dimensão estruturadora que reforça a coesão territorial e desenvolvimento socioeconómico e têm uma dimensão de identificação pela consolidação das identidades culturais (ADDICT & Agência Primus, 2012). Contribuem significativamente para o emprego a nível local, são detentoras de elevado potencial de crescimento e desempenham um papel importante na integração social e na coesão territorial. Esse potencial económico, social e inovador, para o desenvolvimento dos territórios, é justificativo da atenção de políticas públicas e do apoio de fundos estruturais de financiamento (ADDICT, 2009a).

1.3 Indústrias Culturais e Criativas na Europa

Pela sua dimensão significativa e velocidade de crescimento, nas últimas duas décadas as ICC têm despertado considerável interesse entre decisores políticos a nível nacional, regional e internacional (European Commission, 2010).

Em 2003, o setor das ICC representava 2,6% do PIB da União Europeia (UE), com um crescimento de 12,3% entre 1999 e 2003, superior ao crescimento da economia geral (WE CONSULTANTS, 2014).

Apesar do comportamento irregular, verificado na UE15, entre 2002 e 2008, quanto ao crescimento do emprego na generalidade dos setores, aquele relativo às ocupações criativas crescia a uma média de 3% ao ano, com o maior aumento registado nas ocupações artísticas de entretenimento (5.7%), nas ciências sociais e profissionais relacionados (5.0%) e nos arquitetos, engenheiros e profissionais de computação (com 3.3% cada). Este crescimento das ICC revela também que as ocupações criativas estão a aumentar não só no próprio setor, mas na disseminação das profissões criativas nas outras indústrias (European Commission, 2010).

1.3.1 Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas europeias

A União Europeia (UE) tem um papel fundamental no apoio, coordenação e desenvolvimento de estratégias e ações, em áreas pertinentes para as Indústrias Culturais e Criativas, como a indústria (inovação), a cultura, o turismo e a educação (European Commission, 2010).

No “Conselho Europeu de Lisboa”, em 2000, é lançado o compromisso de “tornar a Europa na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de gerar um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social” (“Estratégia Europa 2020,” 2008).

Em 2009, celebra-se o “Ano Europeu da Criatividade e Inovação”, alertando para o contributo destes dois valores para a prosperidade económica e para o bem-estar social e individual (“Home EN - European Year of Creativity and Innovation 2009 - EUROPA,” 2015).

Em Dezembro de 2014, os Ministros da Cultura da UE adoptam o plano *Work Plan for Culture 2015 – 2018* identificando quatro grandes prioridades para a cooperação europeia na elaboração de políticas culturais: cultura acessível e inclusiva, património cultural, setor cultural e criativo - economia criativa e inovação, promoção da diversidade cultural, cultura nas relações externas da UE e mobilidade (“Work Plan for Culture 2015-2018,” 2015).

Indústrias Culturais e Criativas na Estratégia UE 2020

O setor das ICC tem sido reconhecido, não só pelo seu próprio valor, mas pela posição estratégica de suporte a outros setores de atividade. Essa interação com outros setores, coaduna-se com a Estratégia da União Europeia “Horizonte 2020”⁵, com posicionamento transversal à produtividade e inovação, às PME, ao turismo, à educação e aprendizagem ao longo da vida, ao desenvolvimento regional, à inovação social e ao bem-estar e à sustentabilidade ambiental (ADDICT, 2013). No âmbito da estratégia “Europa2020”⁶, é objetivo da Comissão Europeia assegurar que o setor cultural contribua cada vez mais para o emprego e o crescimento em toda a Europa. Nesse sentido, tem vindo a prestar apoio técnico e financeiro, à constituição de redes e plataformas de apoio, intervindo nas seguintes áreas: coordenação com Estados Membros para a implementação de boas práticas políticas e legislativas, desenvolvimento de políticas e iniciativas de acesso ao mercado e ao investimento (ex.: “European Creative Industries Alliance”⁷), criação de parcerias (ex.: “FAME”⁸), inovação na educação e mobilidade de artistas (ex.: “Europa Criativa”⁹) (“Supporting cultural and creative industries - European Commission,” 2015).

No âmbito do estudo de *spillovers* das ICC, orientado por Fleming (2015), são avançadas recomendações dirigidas à Comissão Europeia, para uma agenda holística de investigação, que inove ao nível das políticas, através da análise e fomento do valor económico e social do setor na Europa:

- Dedicar uma pequena percentagem (ex.: 5%) dos fundos de programas, como o “Europa Criativa” e o “Horizonte 2020”, para a avaliação holística do setor, num equilíbrio entre a abordagem qualitativa e quantitativa;
- Criar um programa para desenvolvimento de métodos e indicadores qualitativos para o setor das ICC, a ser liderado pelo *Joint Research Centre of the European Union*¹⁰;
- Dotar o grupo *Open Method of Coordination* (OMC)¹¹ de coordenação das ICC, com novas metodologias

5 Horizonte 2020 é o maior programa de investigação e inovação da União Europeia (UE), com disponibilização de cerca de 80 mil milhões de euros de financiamento ao longo de sete anos (2014 a 2020). Visa contribuir para a estratégia Europa2020 de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, assentando em três pilares: excelência científica, liderança industrial e desafios sociais (Comissão Europeia, 2014).

6 Europa 2020 é a estratégia de crescimento da UE para a década 2010-2020, com vista a uma economia inteligente, sustentável e inclusiva, ajudando a UE e os Estados-Membros a atingir níveis elevados de emprego, de produtividade e de coesão social. Cada Estado-Membro definiu os seus próprios objectivos nacionais em cada uma de cinco áreas: emprego, inovação, educação, inclusão social e clima/energia, que deverão ser alcançados até 2020 (“Europa 2020 – A estratégia europeia para o crescimento,” 2015).

7 “European Creative Industries Alliance Policy Learning Platform” visa juntar decisores políticos de âmbito regional e nacional para desenvolverem “boas práticas” no apoio à inovação das ICC (“European Creative Industries Alliance Policy Learning Platform,” 2015).

8 “FAME - Facilitating Access & Mobilisation of European finance for Creative industry growth” é um projeto transfronteiriço europeu que visa reunir parceiros especialistas em financiamento do setor das ICC, com o objetivo de aumentar a escala e a sustentabilidade dos financiamentos (“Facilitating Access & Mobilisation of European finance for Creative industry growth,” 2015).

9 Europa Criativa é o programa de apoio da União Europeia para o setor cultural e criativo, relativo ao período 2014-2020, para: projetos transfronteiriços de cooperação entre organizações culturais e criativas, redes de parcerias para a competitividade, tradução e promoção de trabalhos literários nos mercados UE, plataformas de apoio a artistas emergentes, formação profissional para ao setor audiovisual, produção de filmes, criação de audiências para a cinematografia, entre outros (“Creative Europe - European Commission,” 2015).

10 *Joint Research Centre of the European Union* é o serviço de ciência da Comissão Europeia que presta aconselhamento científico independente e apoio à política da UE (“JRC Science Hub - European Commission,” 2015).

11 Estados Membros da União Europeia têm muito a ganhar na partilha de boas práticas acerca da conceção de políticas e

qualitativas e quantitativas, resultantes desse programa de investigação.

1.4 Indústrias Culturais e Criativas em Portugal

1.4.1 Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas nacionais

Em 2005, em Portugal, é apresentado o “Plano Tecnológico” (estratégia de crescimento com base no Conhecimento, Tecnologia e Inovação), considerando a inovação como elemento fundamental à internacionalização da economia portuguesa. Sobre as Indústrias Culturais e Criativas, referencia a necessidade da classe criativa ser detentora de talento e tolerância e de apostar na tecnologia, com vista ao crescimento económico, definindo como objetivos: a divulgação e promoção do conceito de ICC, do seu potencial económico e das cidades criativas em Portugal e a consolidação de conteúdos culturais e informativos e o acesso a financiamento (ADDICT, 2009a).

Posteriormente, o Ministério da Cultura avança com o estudo *O Setor Cultural e Criativo em Portugal* (Augusto Mateus & Associados, 2010), comprovando o valor do setor para a riqueza e para a geração de emprego no país. Em 2013 é desenvolvido um novo estudo, intitulado *A Cultura e a Criatividade na Internacionalização da economia Portuguesa* (Augusto Mateus & Associados, 2013), no âmbito do processo de programação nacional dos fundos comunitários para o período 2014-2020. Este estudo, promovido pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC) e pela Secretaria de Estado da Cultura, segue o alinhamento da criação de condições para que a cultura e a criatividade, contribuam e protagonizem, o reforço da internacionalização e da competitividade do país, através do fortalecimento da própria internacionalização do setor e da internacionalização da economia portuguesa, pela inovação e diferenciação (Augusto Mateus & Associados, 2013).

1.4.2 Valor económico das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal

No primeiro estudo do Ministério da Cultura (Augusto Mateus & Associados, 2010) o setor das ICC é dividido nas categorias “atividades culturais nucleares”, “indústrias culturais” e “atividades criativas” (Figura 6). De acordo com esse modelo, em 2006, o Setor determinava um valor acrescentado bruto (VAB) de 3.690,7 milhares de euros, correspondendo a 2,8% de toda a riqueza criada, nesse ano, no país. As “indústrias culturais” representavam pouco menos de 80% desse valor, as “atividades criativas” 14% e as “atividades culturais nucleares” 8%. Dentro das “indústrias culturais”, o subsector da edição (34%) e da rádio e televisão (13%) era responsável por cerca de metade do VAB produzido no setor. Nas “atividades criativas” o contributo, de cerca de 430 milhões de euros (11,6% do total), provém da penetração da criatividade nas restantes atividades económicas, sendo pouco expressiva a participação das atividades criativas autónomas (liderado por Arquitetura e por Serviços de Software, com 0.7% cada). Nas “atividades culturais nucleares” as artes performativas e as artes visuais e criação literária eram os mais relevantes, contribuindo, respetivamente, com 3.9% e 2.7% para o VAB. Verifica-se, portanto, que seja pela inter-relação entre cultura e economia, seja pela integração da criatividade nas atividades económicas convencionais, as ICC têm uma expressão considerável, justificativa de atenção e de incentivos ao seu crescimento (Augusto Mateus & Associados, 2010).

Relativamente ao emprego, em 2006, o setor cultural e criativo representava 2,6% do total nacional, correspondendo a 127 mil empregos, dos quais praticamente 80% se concentravam nas “indústrias culturais” e cerca de 20% eram distribuídos, em igual medida, pelas “atividades culturais nucleares” e pelas “atividades criativas”. A Edição era o setor mais significativo (31,7%), seguido pelas atividades relacionadas com “Bens de Equipamento” (16,3%) e “Distribuição e Comércio” (13,3%). Quanto às profissões culturais ou criativas em setores não culturais ou criativos, registavam-se 9.482 trabalhadores, correspondendo a 7,5% do total de emprego no setor cultural e criativo. No período entre 2000 e 2006, o emprego no setor registava um crescimento cumulativo de 4,5% (6500 empregos), face a um crescimento, no emprego global nacional, de apenas 0,4% (Augusto

modelos de financiamento. Este formato de cooperação designa-se *Open Method of Coordination* (OMC) e é aplicado a várias áreas políticas (Indústrias Culturais e Criativas, Diálogo Intercultural, Acesso à cultura, Cultura e Educação, Mobilidade de Artistas e Profissionais Culturais e Mobilidade de obras de arte). Sobre esse formato, especialistas dos ministérios da cultura e instituições culturais nacionais encontram-se (5 a 6 vezes ao longo de 18 meses) para partilharem boas práticas e produzirem manuais de políticas ou de ferramentas, para serem partilhados pela Europa (“European cooperation: the Open Method of Coordination,” 2015).

Mateus & Associados, 2010). Ainda sobre o emprego, apesar de, em 2004, as ICC, em Portugal, empregarem cerca de 76 mil pessoas, este era o país da UE25 a registar menos universitários a trabalhar no setor (cerca de 31,9%), existindo, nesse universo de referência, apenas sete países com menos de 40% (ADDICT, 2009a).

Domínio	Sector
Atividades Culturais Nucleares	Artes performativas Artes visuais e criação literária Património Histórico e Cultural
Indústrias Culturais	Cinema e vídeo Edição Música Rádio e televisão Bens de equipamento* Distribuição/Comércio* Turismo Cultural*
Atividades Criativas	Arquitetura Design Publicidade Serviços de software Componentes criativas em outras atividades

*atividades transversais de suporte ao Setor, autonomizadas para efeito de cálculo

Figura 6: Composição do Setor das ICC no estudo *O Setor Cultural e Criativo no Norte de Portugal* (Adaptado de Augusto Mateus & Associados, 2010, p. 88)

1.4.3 Papel do setor público no desenvolvimento das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal

As políticas locais territoriais determinam a dinâmica de funcionamento e a organização de estruturas urbanas, de infraestruturas, de redes e de fluxos de pessoas e atividades. Interferem com a cooperação e relação com os agentes e públicos de outros territórios regionais, nacionais e internacionais e influenciam a concentração dos atores artísticos e culturais, assim como o mercado consumidor (Silva et al., 2014).

Em Portugal, desde meados dos anos 90, as atividades e serviços culturais encontram nos municípios a principal fonte de financiamento público, sendo também as autarquias que detêm a propriedade e a gestão de uma grande parte dos equipamentos culturais, tais como museus, teatros, bibliotecas, salas de concertos, de exposições, etc. Em prol desse aumento da importância política da cultura e respetivos recursos afetos, as autarquias têm ocupando um lugar crescente de intervenção na esfera cultural - um processo que se inicia em meados dos anos 80, com o lançamento da “Rede de Leitura Pública” (primeira rede nacional de equipamentos) e com as oportunidades de financiamento e investimento, decorrentes da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE). No âmbito dessa crescente relevância política da cultura, a intervenção municipal cultural em Portugal organiza-se segundo três eixos: a defesa e valorização do património, o desenvolvimento de uma oferta local e a formação de públicos culturais. A estes eixos acrescem duas dimensões, estando, por um lado, a esfera cultural conectada à economia local, à profissionalização, à gestão, aglomeração e qualificação de sistemas de governança e, por outro, à ligação da política cultural a outras políticas públicas, como a reabilitação urbana ou a inclusão social, entre outras, numa lógica de impulsionamento do desenvolvimento territorial (Silva et al., 2014).

1.5 Indústrias Culturais e Criativas na Região Norte de Portugal

1.5.1 Potencial sociocultural e económico da Região Norte

De acordo com os Censos 2011, a Região Norte de Portugal apresentava uma população residente de 3,7 milhões de habitantes, correspondendo a 35% da população nacional. Definia-se como a Região mais jovem do país (concentrava 38% da população jovem nacional) e a sua densidade populacional era 1,5 vezes superior à média de Portugal e da União Europeia. Em 2010 era responsável por cerca de 36% do valor das exportações

de mercadorias (13.126 milhões de euros), mas o PIB per capita correspondia apenas a 80% da média nacional e a 64% da média da UE27. Como resultado da perda de competitividade, nesse ano o Norte concentrava 42% dos desempregados do país (cerca de 250.000 pessoas) e 22% dos jovens, entre os 15 e os 24 anos, encontram-se desempregados. Para esta perda, contribuíram as mutações económicas e tecnológicas (o modelo de crescimento da economia da Região era especializado na produção de bens transacionáveis e orientação exportadora e o crescimento da economia portuguesa baseava-se no investimento em setores produtores de bens não transacionáveis, “utilities” e serviços), assim como a liberalização dos mercados (fruto da globalização económica) e a internacionalização da crise financeira em 2008. Para contrariar esta tendência e procurar condições para a competitividade, o Norte avança com estratégias de valorização dos recursos endógenos, do seu território e da sua população (ADDICT & Agência Primus, 2012), colocando o sucesso do reposicionamento da Região sobre a sua capacidade de mobilizar a sociedade, os seus atores económicos, sociais, culturais e políticos (CCDR-N, 2015).

1.5.2 Valor das Indústrias Culturais e Criativas na Região Norte

O primeiro trabalho de mapeamento das ICC na Região Norte de Portugal é promovido, em 2008, a convite da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), pela Fundação de Serralves, com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense, com o título *Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte*. Intencionava apresentar a situação do setor das Indústrias Criativas na Região Norte de Portugal e foi adotado pela CCDR-N como “Agenda Regional das Indústrias Criativas” (ADDICT & Agência Primus, 2012). Neste estudo, fica demonstrado que o Norte de Portugal “reúne condições para se assumir como a principal Região criativa de Portugal, internacionalmente competitiva e globalmente conectada. Para tal, deverá ter consciência dos principais constrangimentos que poderão afectar esse caminho: o ainda reduzido nível de atividade económica das Indústrias Criativas, o incipiente desenvolvimento das suas redes de parcerias, a fragilidade dos canais de distribuição e a ausência de sistemas especializados de suporte. Por estas razões, e face à reduzida dimensão da sua atual massa crítica, o setor assiste a uma perda de recursos humanos qualificados e talentosos, que procuram noutras regiões ou fora do país as oportunidades que o Norte ainda não oferece” (Fundação de Serralves, 2008, p. 3).

Das várias definições de “clusters” a mais influente, como citada pela Fundação de Serralves (2008) no seu Estudo, é a de Michael Porter (1981): “Uma concentração geográfica das empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas associadas em indústrias relacionadas”. Os clusters criativos são lugares de produção e consumo, de trabalho e lazer. Alimentam-se da diversidade e da mudança e prosperam em ambientes multiculturais e contextos internacionais. Conectam o setor criativo com outros e com entidades com e sem fins lucrativos. Constituem uma forma de colmatar fragilidades, potenciar a partilha, a aprendizagem e a visibilidade, resultando em maior produtividade, crescimento e rentabilidade de novas empresas. Por conseguinte, levam ao aumento do emprego e à maior competitividade, quer para as empresas, quer para as regiões onde se estabelecem, sendo considerados, por decisores políticos, como estratégicos para o desenvolvimento económico (Fundação de Serralves, 2008).

Numa outra perspetiva, comunicada por Virani (2015), nos finais dos anos 90 são apontadas várias críticas aos clusters, devido ao ênfase que conferem à aglomeração local de economias, num período marcado pela globalização e pelos efeitos da revolução digital, que requer novas abordagens de clusters ou novos formatos de organização.

ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas

A partir da realização do Estudo da Fundação de Serralves (2008) e como resultado do plano de ação proposto, surge em 2008 a ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas - com a missão de “promover um ambiente favorável à criação, produção e distribuição nas áreas da cultura e da criatividade, apoiando as organizações e profissionais no sentido de posicionar o setor e o território ao nível internacional” (ADDICT, 2015). Consubstanciando os resultados do mesmo estudo, o “Cluster das Indústrias Criativas da Região do Norte” é apoiado pelas “Estratégias de Eficiência Coletiva”¹², sendo a ADDICT a sua entidade gesto-

¹² “Uma Estratégia de Eficiência Colectiva (EEC) é um conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas integradas num Programa de Ação, visando a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado económico, com uma implantação espacial de expressão nacional ou regional. Estas iniciativas estimulam a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e outros atores relevantes para a estratégia - entidades de ensino e de I&DT,

ra e dinamizadora (Augusto Mateus & Associados, 2010).

A ADDICT é uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, que se tem assumido como plataforma de representação, coordenação e capacitação do setor cultural e criativo da Região. No universo dos seus associados agrega diferentes subsetores (artes performativas e visuais, design e publicidade, cinema, vídeo, media e audiovisual e entidades de suporte de gestão e intermediação financeira), de distintas tipologias organizacionais, desde empresas, autarquias, fundações, associações setoriais e sem fins lucrativos, cooperativas e profissionais por conta própria. A sua direção (2014-2017) é constituída pela Fundação de Serralves, a Universidade do Porto, o Instituto Politécnico do Porto, a Rádio e Televisão de Portugal, a Fundação da Juventude, a Universidade do Minho e a Casa da Música (ADDICT, 2014).

Atua segundo três pilares: as pessoas, a economia e os lugares (Figura 7), numa lógica de capacitar e valorizar os recursos criativos (criatividade individual), de contribuir para a construção de uma nova economia baseada no talento e criatividade (criatividade empresarial) e de promover a massa crítica urbana e a atratividade do território (criatividade urbana).



Figura 7: Estratégia da ADDICT para o Cluster das Indústrias Criativas da Região Norte (ADDICT, 2012, p. 37)

Desenvolve atividades de produção e disseminação de conhecimento sobre o setor e os mercados, com vista à dinamização do Cluster e das atividades dos agentes do setor (ADDICT, 2011). Entre essas iniciativas inclui-se a parceria no Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas – Universidade Católica do Porto¹³ e os encontros informais para discussão e definição estratégica, com os responsáveis pelas Infraestruturas de apoio ao Cluster de Indústrias Culturais e Criativas¹⁴. De especial relevância é, também, a constituição do Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Galiza-Norte de Portugal (GNP-AECT), criado entre a CCDDR-N e o Governo Regional da Galiza. Por conseguinte do GNP-AECT, em fevereiro de 2010 é assinado um protocolo entre a AGADIC (Agência Galega das Indústrias Culturais) e a ADDICT, para o desenvolvimento de projetos conjuntos, a dinamização de trocas comerciais entre os agentes culturais e a ampliação dos conhecimentos sobre as ICC nessa Euroregião. Em 2012 é elaborado o *Estudo das Indústrias Culturais e Criativas na Galiza e Norte de Portugal* (AGADIC & ADDICT, 2012), focado no impacto económico das empresas relacionadas com o setor das ICC, comprovando a sua importância para a geração de riqueza e emprego nessa região. No mesmo ano, é derivado desse estudo o relatório focado na Região Norte de Portugal, designado *Mapeamento do Setor Cultu-*

de formação, de assistência tecnológica, associações empresariais, entre outras. (...) A Autoridade de Gestão do Programa COMPETE é a entidade competente pelo processo de reconhecimento, acompanhamento e avaliação das EEC inseridas na tipologia Clusters, que podem assumir duas configurações: “Pólos de Competitividade e Tecnologia” (PCT); e “Outros Clusters” (OC). A ADDICT integra-se em “Outros Clusters” (“Pólos de Competitividade e Tecnologia e Clusters,” 2011).

13 “O Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas é uma iniciativa conjunta da Escola das Artes e da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica no Porto, com o apoio da ADDICT e data de 2010. Este curso pretende demonstrar a importância da formação específica na área das Indústrias Criativas, em especial na formação de especialistas na aplicação de conhecimentos a nível da gestão financeira, legal e operacional do setor criativo.” (ADDICT, 2013).

14 Infraestruturas dedicadas ao setor das Indústrias Culturais e Criativas, enquanto “Espaços de Desenvolvimento Criativo que contribuíssem decisivamente para o crescimento do setor, através do posicionamento da cultura e da criatividade, como ferramentas essenciais ao desenvolvimento económico do território da Região Norte” (CCDDR-N, 2009, p. 3).

ral e Criativo no Norte de Portugal” (ADDICT & Agência Primus, 2012) que apresenta um cenário detalhado sobre o valor das ICC na Região Norte (ADDICT, 2013).

A ADDICT tem desenvolvido trabalho de certificação e reconhecimento a nível europeu e internacional, enquanto entidade gestora do Cluster das Indústrias Criativas, tendo obtido, em 2013, o “Cluster Management Excellence Bronze Label” atribuído pela *European Secretariat for Cluster Analysis* (ESCA), o que lhe confere reconhecimento e acesso a novas oportunidades. Apesar do crescimento e evolução da ADDICT e de ser seu objetivo continuar nesse sentido, a sua estrutura de recursos é limitada, podendo condicionar a sua capacidade executiva (ADDICT, 2014).

No relatório *Mapeamento do Setor Cultural e Criativo no Norte de Portugal* (ADDICT & Agência Primus, 2012) os dados relativos às Indústrias Culturais e Criativas são analisados a partir de uma adaptação do “Modelo dos Círculos Concêntricos” (Figura 8) estruturado em quatro níveis: um núcleo originário de ideias criativas, constituído pelas “Core Arts” e atividades culturais não industriais; o primeiro círculo, de “Atividades Culturais”, incluindo as industriais, cujos *outputs* são exclusivamente culturais; o segundo círculo, com “Atividades Criativas”, cujos *outputs* não são culturais, mas incorporam, no processo produtivo, elementos culturais dos dois níveis anteriores; o terceiro círculo, de “Atividades Relacionadas”, inclui as atividades intimamente ligadas à cultura e à criatividade, cujos *outputs* não são culturais nem criativos e cuja função é a de facilitar a criação, a produção ou a utilização de bens culturais e criativos.



Figura 8: Modelo dos Círculos Concêntricos (ADDICT & Agência Primus, 2012, p. 39)

Negócios criativos

Em 2009 existiam 20.703 empresas no Norte de Portugal a desenvolver as suas atividades no seio das ICC, representando um peso relativo de 6,05% do total de empresas da Região. Apresentavam uma tendência decrescente face ao ano anterior (menos 3,66%), acompanhando a queda, para o mesmo intervalo, do total do tecido empresarial regional (ADDICT & Agência Primus, 2012). O grupo dos serviços de arquitetura e engenharia, representava 42,4% do total das empresas culturais e criativas, seguido das atividades de criação artística e de espetáculos, com 19,29%. Em terceiro surgiam as empresas dedicadas às tarefas de comércio a retalho de artigos culturais e recreativos, em estabelecimentos especializados (14,88%) - uma categoria que não gera conteúdo nem proporciona atividade criativa, mas presta serviços de aconselhamento e de aproximação do público aos produtos previamente desenvolvidos por outros agentes da cadeia de valor (ex.: venda de livros, discos e CD's, artigos culturais e jornais e outras publicações). Numa correspondência com o “modelo dos círculos concêntricos” era o das “Atividades Criativas” que tinha maior peso (46,22%), seguido pelas “Indústrias Culturais” (34,70%) e pelas “Core Arts” (19,70%).

Relativamente ao número de efetivos ao serviço, a maior parte das empresas das ICC (97,72%) detinha menos de dez trabalhadores. Isto significa que o setor era essencialmente constituído por microempresas e que estava atomizado, sendo sinónimo de maior flexibilidade e adaptação às circunstâncias de mercado, mas também de menor poder de negociação face a algumas fontes de financiamento, de perda de competitividade e de menor capacidade de comercialização fora da Região (ADDICT & Agência Primus, 2012).

Emprego

Em 2009 um total de 43.355 indivíduos trabalhavam no setor empresarial das ICC na Região (3,55% do total de pessoal ao serviço), registando, para o período 2007-2009, um aumento de 1,67%, contrastante com a diminuição de 4,36% no emprego do tecido empresarial geral. Quanto à distribuição do pessoal, o maior peso residia nas atividades de arquitetura, engenharia e técnicas afins (35,31%), seguida pelo comércio a retalho de bens culturais e recreativos em estabelecimentos especializados (14,96%) e impressão e atividades dos serviços relacionados com a impressão (14,72%). A reprodução de suportes gravados e as atividades de televisão eram, segundo os dados recolhidos, as atividades de menor importância, com 0,06% e 0,16%, respetivamente. Na correspondência com o “modelo dos círculos concêntricos” o das “Indústrias Culturais” era o que concentrava maior número de pessoal ao serviço (46,86%), às “Atividades Criativas” correspondiam cerca de 38,98% e às “Core Arts” os restantes 14,16% (ADDICT & Agência Primus, 2012).

Faturação

Em 2009, a faturação do setor das ICC ascendia a 1.189 milhões de euros (representando uma variação de 17,44% sobre o ano de 2006), dos quais, 61,35% correspondiam às empresas gráficas (impressão e artes gráficas, rotulagem, pré-impressão, edição de livros, jornais e revistas, comercialização de produtos culturais, etc.), seguido, com percentagens significativamente mais baixas, pelo design (9,36%), publicidade (8,91%) e arquitetura (7,51%). Na análise das taxas de variação da faturação, o crescimento mais elevado, no período 2006-2009, correspondia às TIC (113,35%), seguido pelas artes plásticas (80,21%) a música (72,15%) e as artes cénicas (68,13%). Recuperando o “modelo dos círculos concêntricos”, 69,77% da faturação provinha das “Indústrias Culturais”, 25,78% correspondia às “Atividades Criativas” e 4,45% às “Core Arts” (ADDICT & Agência Primus, 2012).

Segundo Guerra (2013), o Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte, emergente e transversal, tem respeitado a diversidade existente no território, ao nível de atores e recursos e feito progressos na sua afirmação e intervenções. Considera necessário, contudo, otimizar alguns aspetos de acompanhamento, de avaliação, de articulação e de definição estratégica:

| Acompanhamento individualizado aos vários subsectores que constituem as ICC como contributo para o seu fortalecimento, atratividade e mobilização de investimento;

| Recolha de indicadores estatísticos e qualitativos para avaliação de impacto direto e induzido em outros setores, como forma de apurar intervenções e estratégias;

| Articulação de áreas de intervenção e representação de diversos polos e clusters e integração de atores habitualmente afastados desses processos, como forma de desenvolvimento dessas dinâmicas;

| Elaboração de políticas e estratégias específicas de internacionalização das ICC, alicerçadas no seu valor distintivo, articuladas com setores como a educação e outras estruturas organizacionais, como forma de criar paradigmas de mudança e transformar os lugares em ecossistemas criativos.

1.5.3 As Indústrias Culturais e Criativas nas principais agendas políticas da Região Norte

Na iniciativa “Norte 2015¹⁵” as Indústrias Culturais e Criativas são consideradas prioridade: “a definição de

15 “A aproximação de um novo período de programação de políticas financeiras à escala europeia (2007-2013) e a exigência colocada pela elaboração do Quadro de Referência Estratégico Nacional para o mesmo período, estiveram na origem das motivações para o lançamento do NORTE 2015. Esta iniciativa conjunta da CCDD-N e Conselho Regional do Norte constituirá um programa de reflexão, debate e concertação prospetivos à escala regional, aberto à sociedade civil, que integrará numa nova visão global do desenvolvimento do Norte de Portugal as dinâmicas mais relevantes demonstradas por sectores e agentes da região.” (“Governo Confirma Iniciativa Norte 2015,” 2015)

medidas de políticas públicas de incentivo à organização e networking, à promoção, dinamização e monitorização destes setores de atividade, na Região do Norte, poderão condicionar positivamente a sua estruturação e consolidação, concretizando potencialidades económicas e empresariais relevantes e o reforço, pela via da exportação, da imagem regional” (ADDICT & Agência Primus, 2012).

No programa “Norte 2020 - iniciativa competitividade e convergência,¹⁶ (CCDR-N, 2015) as ICC são também consideradas prioritárias e de maior potencial para o desenvolvimento da Região, em direção aos valores da competitividade e inovação, para o qual são apontados os seguintes desafios: a) Encontrar soluções para a crise económica que, desde há dez anos tem vindo a afetar o seu produto e a destruir stocks importantes de emprego - factos que colocam a Região no topo do desemprego do país e, inesperadamente, como sua Região mais pobre; b) Afirmar o seu novo modelo de desenvolvimento, assente em fatores de competitividade económica, social e territorial sustentáveis, com forte conteúdo inovador, tecnológico e científico.

Na “Estratégia Regional de Especialização Inteligente – Norte 2020” (CCDRN, 2014) (Figura 9), as ICC são incorporadas no domínio “Cultura, Criação e Moda”, com um racional de especialização inteligente baseado na abordagem multisetorial, que visa a exploração do potencial das ICC para a criação de vantagens competitivas, em setores de produção de bens de consumo que incorporem a componente de design, como o têxtil e vestuário, calçado, mobiliário, joalharia, etc. (CCDRN, 2014).



Figura 9: Racional de especialização inteligente: Domínio Cultura, Criação e Moda (CCDRN, 2014, p. 52)

Na economia regional do Norte há uma forte expressão de atividades económicas produtoras de bens baseados no design, levando à leitura que os consumidores privilegiam, cada vez mais, a estética, a ergonomia e a diferenciação, justificando o codesenvolvimento e os cruzamentos indicados pelo “Domínio Cultura, Criação e Moda”. Para este domínio, ao nível da economia, identificam-se as seguintes prioridades de investimento: o reforço das competências de I&D&I (Investigação, Desenvolvimento e Inovação) e das redes de cooperação, a valorização internacional das empresas, o aumento do investimento empresarial em atividades inovadoras, a progressão da cadeia de valor e a promoção do empreendedorismo qualificado e criativo (CCDRN, 2014).

De acordo com o seu Plano de Atividades de 2015, a estratégia da ADDICT (2014) para consolidação do Cluster das Indústrias Criativas, tendo como horizonte o próximo período de programação comunitária (Horizonte 2020), integra cinco principais áreas de intervenção:

¹⁶ O “Norte 2020 - Iniciativa Competitividade e Convergência” é um programa de ação de relançamento do desenvolvimento regional do Norte de Portugal, que converge com a estratégia e calendarização propostas pela Comissão Europeia na iniciativa “Europa 2020”. De cariz estratégico e operacional, encontra referencial na estratégia de desenvolvimento regional NORTE 2015, considerando, simultaneamente, a natureza disruptiva da crise, o contexto das políticas públicas nacionais e a estratégia “EUROPA2020” (CCDR-N, 2015).

| Promoção conjunta da Região Criativa e dos seus agentes: reforçar a identidade coletiva da comunidade criativa, através da criação e ativação de uma marca;

| Criação de uma Plataforma de Informação específica para o setor: prestar apoio técnico e adequado às especificidades do setor e estabelecer pontes entre os diversos agentes que constituem o Cluster, agregando saberes e competências diversificadas;

| Promoção e capacitação dos agentes num mercado global: criação de competências fundamentais (ao nível do empreendedorismo, partilha de recursos e promoção internacional dos empreendedores e talentos criativos da Região), criação de indicadores de monitorização para o processo de apoio à internacionalização e avaliação dos impactos;

| Definição e promoção de um fundo específico de investimento para produção de conteúdos audiovisuais: criar um fundo para a produção de conteúdos criativos audiovisuais (nas áreas do cinema, televisão, jogos e conteúdos digitais), a partir de financiamento público comunitário, complementado por investimento do setor privado, para fortalecimento do subsector;

| Acompanhamento da política pública: elaborar uma estratégia concertada, da Região Norte, para o setor cultural e criativo, para o período 2014-2020, através de consulta e discussão ao nível subsectorial e territorial.

Capítulo 2. A importância do design no desenvolvimento estratégico do território

2.1 Design para o desenvolvimento estratégico

“Great design can change lives, communities and organisations for the better. It can create better places to live, bring communities together, and can transform business and public services. Design is a way of thinking that helps large organisations, small and medium-sized enterprises, social enterprises and charities change the way they work” (Design Council, 2015, p. 2).

Segundo esta abordagem, o design tem capacidade para melhorar os lugares e as condições de vida dos cidadãos, para fortalecer as comunidades e para transformar os negócios e os serviços públicos (Design Council, 2012).

Os serviços públicos da atualidade são, na sua maioria, desenhados por gerações prévias em resposta às necessidades da época (Design Commission, 2013). Por essa razão, algumas organizações sentem dificuldades em responder aos desafios da atualidade, não conseguindo suprir certas necessidades dos cidadãos, o que acontece, em parte, pela distância que separa pensadores e decisores políticos das respetivas comunidades e necessidades (Burns, Cottam, Vanstone, & Winhall, 2006). Para a transformação desse paradigma é fundamental conceber novos formatos de trabalho, para procurar respostas adequadas aos complexos desafios da atualidade, nomeadamente através de abordagens de trabalho colaborativo, integradoras dos vários interlocutores relacionados (Design Council, 2012).

A disciplina de design tem evoluído, ao longo do tempo, em resposta às transformações económicas e sociais globais. Em 1907, Peter Behrens é convidado a colaborar com a indústria eletroeletrónica AEG para assinar, à qualidade técnica dos produtos, a qualidade estética. Desde esse momento, que marca a união entre artista e indústria, efetivando o movimento “Deutscher Werkbund” de Hermann Muthesius¹⁷, a área de atuação do Design tem vindo a ganhar amplitude (Moraes, 1997). Já nos anos 70, quando questionado sobre os limites do design, Charles Eames responde com uma outra questão: “Quais os limites dos problemas?” (Burns et al., 2006).

O processo associado ao desenho de produtos, serviços e inovação é um processo não linear, centrado no utilizador, nos princípios da colaboração e da interdisciplinaridade, interativo, flexível, e, portanto, facilmente adaptável e aplicável a vários contextos e problemas (Design Council, 2012). Além disso, o design liga-se com o universo do que é desejável e atraente, reações que interessam às organizações que pretendem aproximar-se das comunidades (Burns et al., 2006).

A esta lógica flexível e ampla do design são incorporadas designações que o aproximam do vasto leque de contextos de atuação, entre as quais o “Design Thinking”, o “Design de Serviços” e o “Design Social”.

O “Design Thinking”, enquanto disciplina, visa promover o bem estar na vida das pessoas, atuando na lógica da identificação de problemas emocionais, cognitivos ou estéticos e da criação de respetivas soluções. Relaciona-se com o pensamento abduutivo (resolução de problemas a partir de conhecimentos e experiências) e recorre a um processo linear de aprendizagem permanente, a par de metodologias que abordam os problemas de diferentes perspetivas, com recurso a ferramentas colaborativas e equipas multidisciplinares, para a aquisição de múltiplas interpretações do mesmo assunto (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, & Russo, 2012).

O “Design de Serviços” consiste no planeamento e organização dos ecossistemas associados aos serviços, com vista à optimização da sua qualidade e da interação entre os prestadores de serviços e os seus clientes. Para tal, recorre a metodologias que identificam e respondem diretamente às necessidades dos clientes, desenvolvendo e optimizando serviços, numa base de utilização adequada e agradável, tornando-os, competitivos (“Service Design Network,” 2015).

O “Design Social” aplica os métodos e práticas tradicionais de design a contextos cujas metodologias e fins têm caráter social. Esta abordagem requer uma atitude menos centralizada no papel do designer, que assume uma postura de facilitador (Design Commission, 2013).

É reconhecido, ao design, potencial para articular inovação social, tecnológica e institucional, através da uti-

17 Movimento nascido em Berlim, Alemanha, em 1907, defendia que “a indústria era parte dos novos tempos e, por intermédio dela, poder-se-ia obter um mundo melhor. Para conseguir melhor qualidade dos produtos industrializados (...) propunha que os artistas trabalhassem junto às indústrias no desenvolvimento de seus produtos, na tentativa de melhorar a condição de trabalho dos operários, e que viessem ainda a interferir no processo de produção. A simplificação e a geometrização formal foram propostas como forma de adaptar os produtos aos novos tempos e de operar em harmonia com um processo inteiro de transformação da condição humana. Pela primeira vez, o artista e o artesão buscaram, juntos, melhor condição de vida e melhor qualidade dos produtos industriais” (Moraes, 1997, p. 29).

lização das suas ferramentas e competências específicas (interpretar necessidades, enaltecer particularidades, conceber mapas de existências e estados de arte, construir cenários potenciais, desenvolver sistemas de produtos e serviços mais eficazes e acessíveis, etc.). Contudo, precisa de fortalecer o seu papel de agente social, alterando a imagem mais tradicional, paralelamente à atualização constante de competências, que lhe permitam evoluir na resposta dada aos desafios, nomeadamente a gestão do trabalho colaborativo entre diversos atores sociais (comunidades locais e empresas, instituições e centros de investigação), a participação em iniciativas de cocriação de produtos, serviços e informação, entre outros (Meroni, 2007).

Considerando os processos que configuram o design há, nesta disciplina, potencial para contribuir para as abordagens contemporâneas que se propõem a enfrentar os problemas económicos e sociais mais prementes (Burns et al., 2006). A capacidade, do designer, de compreender e de antecipar o que é novo e de reconhecer o potencial de ideias emergentes, posiciona-o como aliado da sociedade e potenciador das comunidades criativas, na criação de novas vivências, de novas relações com a cultura material e de novas soluções para a Inovação Social (Franqueira, 2009). É um agente fundamental de interligação e fomento das comunidades criativas, na medida em que possui instrumentos e estratégias passíveis de reconhecer, reforçar e transmitir as suas ideias e soluções, convertendo-as em propostas robustas e com potencial de disseminação (Meroni, 2007).

2.2 Design e o setor público

Segundo o *Design Council* (“Design in the Public Sector,” 2015) as abordagens utilizadas pelo design podem ser úteis para suprir alguns desafios fundamentais das políticas públicas, tais como a criação de serviços mais eficazes e centrados no utilizador, ou a conquista de novas mentalidades, mais abertas e voltadas para a experimentação, através da criação de novas ferramentas para o desenvolvimento de políticas públicas. A abordagem do design para os serviços públicos parte da experiências dos cidadãos, consumidores ou utilizadores de serviços, em exercícios de análise de contextos, necessidades, preferências e comportamentos. A determinação de soluções, que integra abordagens experimentais e protótipos de teste e avaliação, quando feita pelos potenciais utilizadores, torna-se mais eficaz e ajustada, traduzindo-se num maior grau de satisfação por parte dos públicos (Design Commission, 2013).

O valor do design para a inovação no setor público é também reconhecido pela NESTA¹⁸ (Mulgan, 2014), numa reflexão sobre os meios, através dos quais, as organizações públicas podem criar, otimizar e adaptar os seus serviços aos desafios contemporâneos.

O reconhecimento da importância do design para o desenvolvimento de serviços públicos tem levado governos a efetivar essas ligações. Nessa abordagem o *Design Commission* (2013) emite as seguintes considerações:

| A integração do design nos governos, central e local, deve ser uma estratégia assumida pelos níveis superiores de decisão, para que o processo e as condições necessárias para a elaboração das políticas e dos serviços sejam garantidas. Algumas das boas práticas passam por colocar decisores políticos a experimentar metodologias de design, realizar projetos de demonstração, criar oportunidades de emprego para profissionais de design social e de serviços nos departamentos relacionados, assim como estabelecer uma rede de conselheiros, constituída por profissionais de design, para monitorização e acompanhamento dos processos de criação de serviços e projetos.

| O setor público necessita de ser mais assertivo na utilização do design, seja pela exploração da presença dos profissionais da disciplina, para potenciar mudanças na própria organização, seja pela incorporação de competências básicas da mesma nas suas práticas. Nesse âmbito sugere integrar princípios básicos de design nas formações para os funcionários, introduzir módulos de “Design Thinking” nos cursos de políticas públicas, criar um repositório de boas práticas e exemplos de articulação do design com o trabalho no setor social e público e certificar profissionais de design para desenvolver trabalho com esses setores.

| Os designers devem evoluir para se tornarem pertinentes e eficazes na intervenção no setor público, quer ao

¹⁸ NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) é uma entidade sem fins lucrativos do Reino Unido, com a missão de apoiar pessoas e organizações na transformação de ideias inovadoras em realidade, melhorando condições de vida. Conseguem-no através da disponibilização de investimento e subsídios e de mobilização de investigação. Atua em áreas como envolvimento das comunidades e serviços públicos, artes digitais e media, inovação governamental, saúde, políticas de inovação, novos modelos de crescimento económico, etc. (“Nesta - innovation in the UK,” 2015).

nível formativo, quer ao nível legislativo. Ao setor público são inerentes rigorosos processos de contratação e contextos burocráticos, que podem ser um entrave à atuação dos designers, caso estes não estejam familiarizados com as suas limitações e especificidades. Para esta integração, boas práticas passam, por exemplo pela criação de um diretório de profissionais ou serviços de design que facilitem o contacto entre potenciais clientes do setor público e os profissionais de design com o perfil exigido. Ao nível da formação, nomeadamente no ensino superior, a disciplina de design deve evoluir no sentido do desenvolvimento de competências e conhecimentos nas componentes de intervenção social, organizacional e de serviços (ex.: otimizar os programas de formação em design para as competências ao nível social e de serviços, ética e cultura organizacional, metodologias de pensamento-ação, métricas de impacto, economia e política).

Esta relação entre o design e o setor público é representativa de potencial para ambos. Contudo, é necessário proceder a ajustes, de parte a parte, de forma a aumentar a sua eficácia. Ao setor público é sugerido, nomeadamente, abrir oportunidades e mudar mentalidades, ao passo que à disciplina de design se exige atualizar competências e aumentar o conhecimento sobre as especificidades do setor público (Design Comission, 2013).

Na concepção de Mulgan (Design Comission, 2013, p. 10) as metodologias do design são sinónimo de novas perspetivas e ligações, que serão tanto mais eficazes quanto a sua capacidade de aprender e ensinar. Se conseguir assumir-se pela excelência dessa abordagem o design poderá tornar-se um dos campos mais promissores das próximas décadas: “At their best design methods and design thinking catalyse people to see issues and possibilities in a fresh way. They spark creativity and help us to spot the possible connections between things, which so often become obscured by the silos of daily life which dominate governments and businesses alike. But we’re at a fascinating moment when design needs to do better at learning as well as teaching, if its full potential is to be realised. If it does, it could become one of the defining fields of the next few decades. If it doesn’t it risks being seen as a fad that failed.”

PARTE II . OBJETO DE ESTUDO

Capítulo 3. Hubs Criativos

3.1 Hubs Criativos e Ambientes Criativos

“A criatividade requer um ambiente que a estimule e que potencie uma ampla gama de estímulos sociais, culturais e económicos, estando, por isso, associada à ascensão de novos ambientes de trabalho, novos estilos de vida, organizações e espaços que sejam conducentes ao trabalho criativo” (Fundação de Serralves, 2008, p. 27). No centro da criatividade encontram-se as pessoas e as organizações que, quando se concentram, constituem o que se designa por “creative milieu”, expressão relativa aos ambientes criativos. Estes ambientes criativos entendem-se como lugares (edifício, rua, cidade ou região) concentradores de massa crítica, abertos, flexíveis e constituídos por redes que sustentam os fluxos de ideias e a criação (Landry, 2012a). É-lhes reconhecida a capacidade de potenciarem o crescimento da classe criativa e dos territórios, associando-se aos já referidos conceitos “cidades criativas”, “quarteirões culturais” e “clusters criativos”, a par de outros, como os “lugares criativos” e os “hubs criativos”.

Lugares criativos

Segundo Franqueira (2009, p. 35) lugares criativos são novos espaços urbanos, colaborativos e interdisciplinares, que constituem cenário de iniciativas de âmbito artístico e cultural, social e económico: “new type of urban spaces where groups of people collaboratively promote and manage a mix of creative initiatives in the fields of art and culture, economy and production, social services and urban regeneration.”

Segundo a autora (2009), os lugares criativos resultam da interseção de três setores de atividade (*Sectors of Activity within Creative Places*) (Figura 10) que articulam o universo artístico, empresarial e social:

| A “arte&cultura” liga-se à produção no setor das Indústrias Culturais e Criativas, impulsiona o crescimento económico, as abordagens universais e o envolvimento democrático dos cidadãos;

| As “empresas baseadas no conhecimento” são relativas a empresas de pequena e média dimensão, cujo valor se baseia na capacidade de gerar, partilhar e utilizar conhecimento, baseado na criatividade, na inovação e na propriedade intelectual. Suportam a economia baseada no conhecimento e são relevantes para a atração e retenção de talento;

| As “iniciativas sociais” conectam-se com o universo dos serviços sociais, tradicionalmente oferecidos pelo estado ou organizações de cariz religioso (tais como cuidados infantis e séniores, de saúde, de grupos marginalizados, entre outros) e desempenham um papel importante no complemento de falhas emergentes, no sistema social tradicional de estado-previdência.

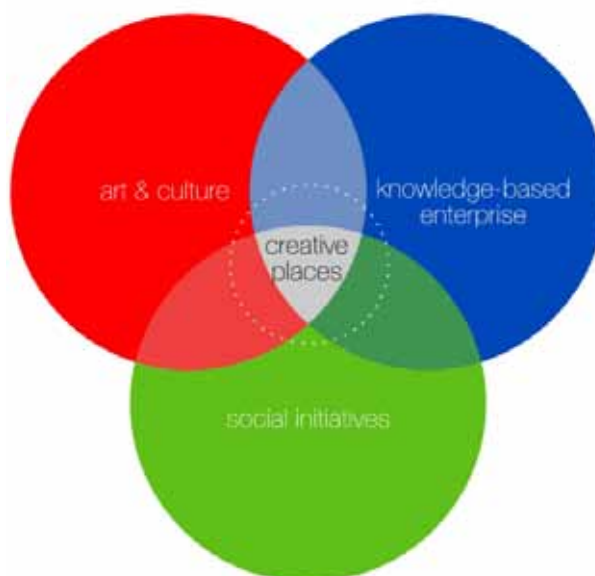


Figura 10: *Sectors of Activity within Creative Places* (Franqueira, 2009, p. 37)

3.1.1 Ambientes criativos na Região Norte de Portugal

No primeiro estudo de mapeamento das ICC na Região Norte de Portugal (Fundação de Serralves, 2008), realiza-se um exercício de análise ao “Quadro de referência da Ecologia Criativa” (Figura 11), composto por Lugares criativos, Infraestrutura criativa, Negócios Criativos e Atividades Criativas.

As informações que seguidamente se apresentam, mostram as principais conclusões elaboradas nesse estudo, as quais, em determinados momentos, são complementadas com dados de reflexões mais recentes.



Figura 11: Quadro de referência da Ecologia Criativa (Fundação de Serralves, 2008, p. 50)

3.1.1.1 Infraestrutura criativa

“As Indústrias Culturais e Criativas ancoram as suas dinâmicas nas condições de oferta de espaços, de equipamentos e de infraestruturas de apoio, de fomento, de incubação e de networking criativo.” (Guerra, 2013, p. 10). A infraestrutura criativa é considerada a alavanca da Ecologia Criativa do território, fundamental para acolher massa crítica (empreendedores, estudantes, intelectuais, ativistas sociais, artistas, administradores e investidores), num contexto cosmopolita, aberto e favorável às interações e colaborações potenciadoras de novas ideias, produtos e serviços, que levam ao sucesso económico. Apesar de ter sido identificado, no Norte, um elevado número de infraestruturas com potencial de desenvolvimento das ICC, à data poucas representavam espaços de encontro e convergência, promotores de criação e de troca de ideias, definindo-se, maioritariamente, como espaços monotemáticos (como teatros, galerias, auditórios, etc.) (Fundação de Serralves, 2008).

Infraestrutura criativa ligada ao sistema de Ensino Superior

A atividade das Instituições de Ensino Superior, a par de outros centros de produção e transferência de conhecimento, tem impacto a nível local, do ponto de vista social, cultural e económico (Silva et al., 2014). São pertinentes no suporte às Indústrias Culturais e Criativas, na medida em que desenvolvem iniciativas de investigação e desenvolvimento, promovem novos negócios através de alunos, antigos alunos e professores e estabelecem parcerias com o tecido empresarial (Fundação de Serralves, 2008).

Em 2008 é atribuída, à Região, a existência de um conjunto de cidades universitárias com potencial criativo, mas pouco ligada às Autarquias e Empresas. Atualmente apresenta uma maior oferta de centros promotores de iniciativas empreendedoras, de perfil tecnológico e inovador, em vários setores. Com ênfase no setor das ICC encontram-se, entre outros, o ID+ (centro de investigação e desenvolvimento em design para atividades em ambiente laboratorial, letivo e empresarial, da Universidade de Aveiro e da Universidade do Porto - UP) (Fundação de Serralves, 2008), o Laboratório para a Inovação em Media da Universidade do Porto (centro para as ICC, de apoio ao ensino, à investigação, à inovação, e à promoção de parcerias externas, na articulação entre a Universidade, o tecido empresarial e o social) e a Quadra – Incubadora de Design (reúne uma incubadora de empresas, uma start up de futuras empresas e uma área de *coworking*, resultado de uma parceria entre a Câmara Municipal de Matosinhos, a ESAD – Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, e a Associação de Pequenas e Médias Empresas) (Guerra, 2013).

Quanto à formação em ICC no Ensino Superior, no ano letivo 2010/2011 inscreveram-se, no Norte, 17.358 alunos em áreas tangentes ao setor, representando cerca de 12.4% do total regional de inscritos e indiciando um aumento, na última década, de mais de 4.000 alunos nestas áreas. As Ciências Informáticas eram as áreas com maior número de inscritos (3.764), seguidas pela Arquitetura e Urbanismo (3.724) e Audiovisuais e Pro-

dução dos Media (2.968). Design registava 2106 alunos (ADDICT & Agência Primus, 2012).

Infraestrutura criativa de apoio ao Cluster de Indústrias Culturais e Criativas da Região Norte

Por conseguinte do Estudo da Fundação de Serralves (2008), no período 2009-2013 a Região investiu na criação de infraestruturas e eventos para assegurar condições adequadas para o acolhimento, produção e apresentação de produtos e serviços culturais e criativos (“European Creative Hubs Forum | ADDICT,” 2015). Nesse âmbito, são financiadas dez infraestruturas de apoio ao desenvolvimento do Cluster das Indústrias Culturais e Criativas, distribuídas pela Região, com maior ênfase na Área Metropolitana do Porto (AMP): Palácio das Artes (Fundação da Juventude, Porto), Árvore XXI (Cooperativa Árvore, Porto), Fábrica do Design e da Inovação (Município de Paredes), Centro de Criatividade Digital (Universidade Católica Portuguesa, Porto), Incubadora IC Cerveira (Município Vila Nova de Cerveira), Centro de Criação de Teatro e Artes de Rua (Município Sta. Maria Da Feira), Oliva Creative Factory (Município S. João Madeira), IMOD – Inovação, Moda e Design (Município Santo Tirso), Cacau – Centro Apoio Cultura e Criatividade (Inova, Porto) e P.INC / UP-TEC (Universidade do Porto) (ADDICT, 2012).

Além destes, o Cluster das Indústrias Criativas compreende outros projetos, instalados na Área Metropolitana do Porto (AMP), tais como o InSerralves (incubadora virtual para as ICC patrocinada pela Fundação de Serralves, desde 2008) e o Opo’ Lab – Oporto Laboratory of Architecture and Design (laboratório de criação digital que fornece serviços de produção digital numa perspetiva disciplinar e aberta à comunidade nacional e internacional, desde 2010) (Guerra, 2013).

3.1.1.2 Atividades criativas

A criatividade, nas cidades e regiões, é frequentemente promovida com recurso a atividades, quer como voto de confiança e reforço à capacidade do seu capital criativo, quer como imagem de marca. O sucesso dessa aposta relaciona-se com a eficácia da sua integração na estratégia global de criatividade do território, assim como na sua articulação com outras agendas setoriais, nomeadamente a de turismo. Segundo o mapeamento de 2008, a Região do Norte apresentava uma boa oferta relativa à programação de festivais e eventos de dimensão local, mais do que regional ou nacional. Para tal, identifica a necessidade de apostar em espaços de trabalho, promotores de conteúdos criativos e geradores de uma oferta turística distintiva, capazes de projetar a marca regional, criativa, a nível nacional e internacional, com dimensão e capacidade competitiva (Fundação de Serralves, 2008).

Posteriormente a esse período de análise, a ADDICT, numa parceria com a Agência Primus (cofinanciada pelo Programa Transnacional de Cooperação Espaço Atlântico, da União Europeia), cria a plataforma “Porto e Norte, Região Criativa”, como exercício de mapeamento e base para criação de uma marca regional promocional (“Somos - Porto e Norte Região Criativa,” 2015).

3.1.1.3 Negócios criativos

Ao nível dos negócios criativos, a sustentabilidade é elementar para a construção de uma economia criativa regional. Para atingir esse estado de desenvolvimento são exigidas três etapas, relativas à abordagem ao mercado: aumentar o número de pessoas, de empresas e de projetos criativos, garantir o crescimento consolidado dos negócios e desenvolvê-los de uma forma global, com a perspetiva de entrada nos mercados internacionais (Fundação de Serralves, 2008).

No mapeamento de 2008 é avaliada a capacidade empreendedora da Região, nomeadamente a sua aptidão para gerar iniciativas empresariais, no setor das Indústrias Culturais e Criativas. Conclui-se uma incipiente relação entre a Universidade e o Mercado, caracterizada por um elevado número de estudantes a frequentar cursos relacionados com as ICC, mas que não se traduz numa forte dinâmica empreendedora. Apesar da existência de algumas práticas protagonizadas por Universidades (ex.: Porto e Minho), na criação de incubadoras ou ninhos de empresas para acolhimento de empresas emergentes, consideram-se os negócios criativos isolados e com fraca expressão, bem como a falta de adequação, do ponto de vista institucional e do financiamento, às especificidades do setor (Fundação de Serralves, 2008).

Posteriormente a esse estudo, emergem instrumentos de apoio e de investimento, dedicados às especificidades das ICC, que agregam oportunidades de financiamento e de parcerias, desde programas do QREN a soluções microcrédito, Business Angels e outros, por influência quer de entidades públicas, quer de privadas (ex.:

Fundo de Capital de Risco Indústrias Criativas¹⁹ e Invicta Angels – Associação de Business Angels do Porto²⁰) (ADDICT, 2011).

3.1.1.4 Lugares criativos

Aos lugares criativos, o estudo (Fundação de Serralves, 2008) confere-lhes a dimensão de regiões, cidades ou bairros, susceptíveis de atrair e reter talento, favorecendo o verdadeiro ambiente criativo. Nessa perspetiva, encontra, na Região Norte, potencial para despoletar esses ambientes, referindo algumas cidades que mostravam capacidade para aproveitar o potencial criativo, associando-o à produção de conhecimento universitário, como é o caso do Porto, de Braga, de Guimarães e de Aveiro. O Porto evidencia sinais de clusterização criativa, através de infraestrutura física, de serviços e de atividades. Braga destaca-se pela diversidade do tecido comercial e de serviços e pela afirmação do ensino superior e respetiva presença de centros de I&D associados à Universidade do Minho. Guimarães assume relevância pela qualidade do centro histórico, a par de um projeto urbano de conjugação do património, das indústrias criativas e tecnológicas e da oferta cultural. Aveiro surge pelas continuidades produtivas de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis, com potencial científico e tecnológico e infraestruturas de apoio à base produtiva (Fundação de Serralves, 2008).

3.2 Caracterização de Hubs Criativos

3.2.1 Conceptualização de Hubs Criativos

“Hub Criativo” é o termo, mais recentemente adotado pelos círculos políticos, de fomento ao crescimento da economia criativa local (Virani, 2015) que, por impacto de transformações e necessidades tecnológicas e económicas, têm despoletado na última década, em todo o mundo, em número e perfil (Docherty, 2015). Associam-se à crescente importância do conceito global de “hub”, que emerge quando outros conceitos de aglomeração económica das cidades (como “cluster”), são negativamente afetados pela escala e pelo impacto da revolução digital. Apesar do seu potencial e da sua utilização a larga escala, desde o nível académico ao político, a literatura dedicada é escassa e não há consenso relativamente ao seu significado, nomeadamente pela vasta amplitude do seu perfil (Virani, 2015).

De acordo com o estudo sobre o potencial dos Hubs criativos para a economia criativa, avançado por Virani (2015), o termo “hub” é, primeiramente, utilizado no final dos anos 80 e início dos anos 90, na designação “hub and spoke”, relativa aos sistemas radiais de transportação e localização científica. Em 1996 é empregue por Markusen, no contexto da aglomeração de economias urbanas, no formato “hub and spoke industrial district”, no despontar da revolução digital, referindo-se à espacialidade dos novos tipos de organização industrial (caracterizado pelo gradual aumento da ligação e da dependência, das empresas de pequenas dimensões e de maiores dimensões). Em 1998, na visão de O’Kelly, assumem-se como nós, integrados em redes, estrategicamente posicionados para facilitar a conectividade entre lugares em interação. Em 2003 surge a primeira utilização no contexto da economia criativa, num documento estratégico da *London Development Agency*²¹, identificando-os como zonas e edifícios criativos, construídos a partir de múltiplas indústrias culturais e criativas. Enfatiza as suas características espaciais (incluindo a escala) e a forma como estas interferem no seu papel, seja formal ou informal, na economia criativa e no território, ligando-os com as políticas de “cidade criativa” e estratégias de regeneração urbana.

A partir desta concepção, são desencadeadas duas abordagens distintas, marcadas pela dificuldade de estabelecer fronteiras entre Clusters Criativos e Hubs Criativos, que não são claras na generalidade da literatura. No

19 Da parceria da ADDICT com a Invicta Angels – Associação de Business Angels do Porto e da INOV Capital – Sociedade de Capital de Risco, entre outros agentes do mercado, é deliberado o aproveitamento dos fundos já criados e geridos por estas entidades públicas e privadas, para a criação de um Fundo Regional de Capital de Risco para as Indústrias Criativas (ADDICT, 2011).

20 Um protocolo de cooperação assinado pela Invicta Angels e pela ADDICT, resulta num projeto de empreendedorismo cujos projetos selecionados têm acesso facilitado a capitais de risco. Em paralelo, a Caixa Capital – Sociedade de Capital de Risco, S.A. e o COMPETE gerem oito fundos de investimento, no total de seis milhões de euros, destinados a investir em empresas com elevado potencial de crescimento, onde se incluem as Indústrias Criativas (ADDICT, 2011).

21 *London Development Agency* (LDA) foi uma agência de desenvolvimento regional da Região de Londres, Inglaterra. Existiu como organização funcional da *Greater London Authority*, um organismo estratégico governamental, com o propósito de impulsionar o crescimento económico sustentável em Londres (“The London Development Agency | London City Hall,” 2015).

seu trabalho de investigação, Virani encontra autores defensores quer da primeira abordagem, sinónimo de *cluster*, que enfatiza as suas características espaciais, geográficas e organizativas, quer da segunda, que se separa da abordagem geográfica de *cluster* e evidencia as suas dinâmicas e serviços internos, destacando o que fazem e como o fazem (Virani, 2015).

Neste âmbito, um “Hub Criativo” configura-se numa designação abrangente, aplicável a vários cenários, desde espaços de fabrico digital, a laboratórios ou “clusters”, mas que partilham, como compromisso comum, a construção e o fortalecimento da capacidade empresarial no setor das Indústrias Culturais e Criativas, apoiando os respetivos empreendedores a contribuir para o desenvolvimento económico e social do território (Fleming & Rodrigues, 2014). Na visão de Virani (2015), essa diversidade funde-se em quatro características fundamentais: disponibilizam serviços criativos a PME’s, incluindo negócios micro, apoiam as primeiras fases de negócios criativos, são geridos por indivíduos ou equipas facilitadoras que orientam e mantêm ligações dentro e fora dos Hubs e são fundamentais para a existência e sustentabilidade da ecologia criativa local. Segundo Matheson e Easson (2015), Hubs Criativos são representativos das seguintes características:

| Quanto ao perfil, podem constituir-se estruturas privadas, com fins-lucrativos, ou sem fins lucrativos, empresas sociais ou iniciativas e projetos de solidariedade por IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social);

| Na amplitude, são específicos de um determinado subsetor ou multidisciplinares, combinando empresas criativas, culturais, tecnológicas ou sociais;

| No formato, disponibilizam espaços de trabalho coletivos ou individuais, segundo dinâmicas flexíveis, garantem acesso a recursos físicos e financeiros, a redes e a serviços de incubação e de acompanhamento de negócios, organizam atividades de formação e eventos e promovem a I&D (Investigação e Desenvolvimento).

Fleming e Rodrigues (2014) complementam a visão desses dois autores atribuindo aos Hubs Criativos características de carácter estrutural, de apoio e de crescimento e inovação. As estruturais correspondem aos atributos técnicos do espaço (como equipamento, aquecimento, banda larga), aos próprios espaços e aos serviços (programas estruturais de suporte aos negócios e formação, apoio à criação de mercados, acesso a financiamento, networking, etc.). As de apoio ligam-se à marca, à ambiência e a outras peculiaridades do espaço, frequentemente associadas a um forte sentido de comunidade e de confiança, a par da conectividade com as dimensões mais abrangentes, de carácter cultural, económico e social, por ligação ao território e a outros Hubs. O crescimento e a inovação associam-se ao posicionamento no mercado, ao valor acrescentado a outros espaços e atividades, assim como à dimensão internacional de participação em redes de trabalho, à disponibilização de equipamento específico, ao acesso a instrumentos dedicados de financiamento, a programas de apoio e a atividades em parceria com universidades. De uma forma geral os Hubs articulam espaço físico e digital e atuam segundo modelos híbridos e visões partilhadas, inspirando novas formas de liderança baseadas no equilíbrio entre valor social, económico e cultural.

Nos objetivos dos Hubs Criativos, encontram-se a disponibilização de serviços e espaços físicos para apoiar ideias, projetos, organizações e empresas, a curto e longo prazo, incentivando o desenvolvimento de competências e capacidades; a promoção da colaboração e networking entre os seus utilizadores e membros; a articulação de dinâmicas com centros de desenvolvimento e investigação, instituições e setores diferentes do das ICC; comunicar e envolver uma vasta audiência, desenvolvendo comunicação estratégica ativa; e a valorização de talentos emergentes, explorando os limites das práticas contemporâneas e trabalhando para a inovação (“What is a Creative Hub,” 2015). Com esta amplitude de objetivos, os Hubs concentram redes de empreendedores que neles encontram oportunidade para testar novas ideias e potenciar ligações pouco prováveis, sendo, por isso, atrativos para um vasto leque de backgrounds, desde empresas com foco no desenvolvimento tecnológico digital às promotoras de inovação social (Fleming & Rodrigues, 2014).

3.2.2 Hubs Criativos na Europa

Os Hubs Criativos estão a conquistar um papel crucial na Europa, no desenvolvimento da economia criativa, na medida em que atuam enquanto hospedeiros, inovadores e conectores de profissionais e de projetos do setor cultural e criativo (“What is a Creative Hub,” 2015). Potenciam a aprendizagem e experimentação, dentro

e fora do setor, para estimular novas ideias e potenciar a inovação e providenciam a ligação com financiadores e investidores, valorizando a propriedade intelectual inerente (Docherty, 2015). Por vezes desenvolvem-se de uma forma rápida, sem planeamento estrutural, descontraídos das necessidades locais e da energia empreendedora. Contudo, se atuarem numa perspetiva sustentável e forem geridos numa perspetiva colaborativa, aberta e inspiradora, podem desempenhar um papel fundamental para as economias criativas locais, enaltecendo cadeias de valor, acelerando a partilha de conhecimento e o talento (Fleming & Rodrigues, 2014).

Nos últimos três anos o *British Council*²² tem vindo a trabalhar para a lógica de criação de uma rede global de Hubs criativos e respetivas comunidades. Em fevereiro de 2014 decorreu, na Oliva Creative Factory (São João da Madeira, Região Norte de Portugal), o “Creative Hubs Forum”. Promovido pela ADDICT, pelo *British Council* Portugal e pela Oliva Creative Factory, esse evento de três dias teve como objetivo explorar as formas mais eficazes de desenvolver, conectar e fazer crescer os Hubs Criativos em Portugal e internacionalmente. Nos workshops desse evento identificaram-se os principais desafios ao crescimento dos Hubs Criativos na Europa, que na referente publicação (Fleming & Rodrigues, 2014) se resumem a três categorias:

| Capacidade

Aos Hubs criativos é reconhecido potencial para capacitar as Indústrias Culturais e Criativas e a mais ampla ecologia de interesses culturais e criativos. Contudo, vários desafios ocorrem, derivados da constante evolução de necessidades, nomeadamente pelas lacunas ao nível das tecnologias digitais (impedindo-os de tirar um maior partido da relação com os seus utilizadores) e ao nível de competências técnicas (impedindo a criação de serviços de apoio à medida). Noutra linha, aponta-se a falta de capacidade estratégica para integrar os Hubs nas principais agendas de regeneração, de desenvolvimento económico e de educação, bem como a necessidade de se constituírem formações específicas, ajustadas aos gestores e intermediários afectos aos Hubs.

| Conectividade

Os Hubs considerados melhor sucedidos são os mais abertos, colaborativos e que apostam na cocriação, que têm fortes ligações com as instituições de ensino superior (como fonte de massa crítica), com o universo empresarial do setor criativo e não criativo (para o acesso a mercados, recursos e outros benefícios de *clusterização*) e com o setor cultural (como fonte de conteúdos, inspiração e talento). Esta conectividade é ativadora de oportunidades para criação de competências, para partilha de ideias e para geração de oportunidades comerciais e de inovação. Contudo, a grande maioria dos Hubs está pouco conectada com as cidades e com as agendas que os rodeiam, bem como com outros Hubs criativos (a nível local, regional, nacional ou internacional) e com parcerias estratégicas de setores complementares (como a educação, a tecnologia e a cultura), ou estruturas e plataformas para colaboração (redes de parcerias, ferramentas colaborativas de aprendizagem, eventos *showcase*, etc.).

| Confiança

Hubs criativos precisam de validação e visibilidade para serem reconhecidos, o que implica fazerem parte de uma comunidade e acederem a atividades de capacitação e aprendizagem. Alguns Hubs recorrem à estratégia de integrar clientes ou utilizadores considerados “líderes”, como mobilizadores de apoio e garantia de credibilidade. Contudo, essa é uma aposta arriscada, porque as comunidades criativas estão em permanente mudança e transformação e o Hub pode facilmente perder essa mais valia, caso não se adapte às constantes transformações geradoras de atratividade.

O mesmo estudo depreende, de uma forma geral, que o subdesenvolvimento dessas categorias resulta, em parte, da falta de confiança para arriscar e tirar o máximo partido do potencial do Hub. Isto encontra justificação nas reduzidas estruturas de recursos humanos, que regularmente se configuram pequenas equipas multidisciplinares com competências acumuladas (de gestão, de estratégia e de programação), a par da missão de se constituírem agentes de mudança e transformação do território.

De forma a contrariar essas tendências e a maximizar o potencial dos Hubs e dos seus recursos, são indicados dois caminhos. Por um lado, garantir o acesso a formação contínua, para as estruturas de recursos humanos, conferindo-lhes competências para acompanhar as constantes transformações, respondendo e orientando processos de mudança. Por outro, o desenvolvimento de modelos mais flexíveis e abertos, nos quais os utili-

²² *British Council* é a instituição internacional do Reino Unido orientada para as relações culturais e societárias (“British Council,” 2015).

zadores dos Hubs desempenhem um papel mais ativo, de cocriação de experiências e de serviços (Fleming & Rodrigues, 2014).

3.2.2.1 Mapeamento dos Hubs Criativos na Europa

Em Janeiro de 2015, numa parceria entre o *British Council*, a ADDICT e a Câmara Municipal de Lisboa, cerca de 200 Hubs de 22 países encontram-se em Lisboa, no evento “European Creative Hubs Forum”, para partilha de perspetivas, ferramentas e recursos, de apoio à resiliência e ao crescimento dos Hubs (“ECHF attending organisations,” 2015). Nesse âmbito, conduzida pela ECBN (*European Creative Business Network*), elabora-se uma análise sobre 300 Hubs criativos europeus (entre Dezembro de 2014 e Maio de 2015), identificando respetivas motivações, missões, perfis, experiências e desafios (British Council et al., 2014).

Nesses resultados preliminares, seguidamente resumidos, encontra-se o cenário que permite compreender a forma segundo a qual esses Hubs se estão a tornar parte do contexto cultural e criativo europeu:

| Do total de Hubs analisados, 18% correspondem a estúdios de pequenas dimensões e 47% a centros de maiores dimensões. Os clusters, entendidos como espaços físicos e redes de grande escala, representam 16%, enquanto as networks, representativas de áreas ou regiões, equivalem a 19%.

| Quanto à origem, os Hubs analisados estão instalados em 24 dos 28 países membros da União Europeia, distribuídos quer pelos países de elevada intensidade criativa (com grande proporção de empregos nas ICC, face ao total), quer pelos de reduzida intensidade criativa (com reduzida proporção de empregos nas ICC, face ao total);

| Relativamente à tipologia, 42% da amostra corresponde a Hubs sem fins lucrativos e um quarto da mesma são entidades governamentais;

| Sobre a missão, todos partilham a vontade de fazer a diferença nos negócios e nas economias, dos quais três quartos visam apoiar as comunidades locais;

| Quanto às necessidades, 42% indica financiamento e recursos, 22% o apoio à gestão, 14% o apoio para os negócios e, com a mesma percentagem, o networking internacional.

Na generalidade (90%) estão otimistas quanto ao futuro, devido ao entusiasmo e apoio dos membros, ao crescimento e atual reconhecimento das Indústrias Culturais e Criativas e ao crescente reconhecimento do papel dos Hubs, no contexto económico local e nacional. Assinalam, principalmente, três caminhos nos quais consideram marcar a diferença, apesar de poucos terem evidências claras sobre o real impacto do seu trabalho:

| Apoio à conectividade das empresas (apoio a profissionais, aumentando a sua conectividade, produtividade e satisfação) – 84%

| Apoio à economia criativa local (juntar artistas e residentes locais para promoção de um ambiente criativo, vibrante, socialmente conectado e atrativo) – 76%

| Apoio à comunidade local (investir parte do lucro das rendas nas instalações, numa componente artística e em projetos criativos nas zonas próximas) – 74%

A falta de financiamento é considerada o principal fator de pessimismo. Quando inquiridos sobre as principais necessidades de aplicação de financiamento indicam, por um lado, melhores salários, segurança e acomodações para convidados, assim como custos operacionais. Por outro lado, apontam uma maior aposta em investigação e desenvolvimento, incentivos para que mais pequenos negócios se envolvam com as Universidades, em melhor equipamento e em formação, bem como mais convites a pessoas externas, incluindo docentes, para proporcionar diferentes perspetivas sobre os diversos assuntos.

3.2.2.2 Exemplos de Hubs Criativos na Europa e em Portugal

Numa lógica representativa e ilustradora dos perfis de Hubs, apresenta-se um conjunto abreviado, mas diversificado, de Hubs Criativos instalados na Europa, com referência a casos portugueses.

Esta identificação é auxiliada em literatura relacionada (Docherty, 2015; ECBN, 2015; Fleming & Rodrigues,

2014; Matheson & Easson, 2015; Virani, 2015) e na informação relativa ao evento “European Creative Hubs Forum” (“ECHF attending organisations,” 2015).

O “Factoría Cultural”, de Espanha, é de carácter transversal aos vários subsetores das ICC e está integrado numa infraestrutura maior, que providencia serviços complementares. O “Watershed’s Pervasive Media Studio”, focado na tecnologia e promotor de interdisciplinaridade, do Reino Unido, é também integrado numa estrutura maior. O “Impact Hub Birmingham”, do Reino Unido, tem uma componente social muito forte e pertence a uma rede particular de Hubs, baseada na colaboração para a geração de impacto.

No território nacional, os espaços de alavancagem das Indústrias Culturais e Criativas são bastante recentes. Os exemplos portugueses identificados, de perfil complementar aos casos europeus, correspondem, não a casos de sucesso, mas a estruturas que estão a traçar o seu caminho para a criação de dinâmicas de valorização económica, social e cultural para o setor das ICC. O “Fablab Lisboa” apresenta uma componente prática, de prototipagem e experimentação e de suporte a outros Hubs. O GNRation, em Braga, apresenta uma abordagem setorial, focada na música, com uma vertente experimental e de interseção com outros setores.

| **Factoría Cultural** | Madrid, Espanha (2014) [factoriaculturalmadrid.es]



fonte: factoriaculturalmadrid.es; facebook.com/factoriaculturalmadrid

É uma incubadora de Indústrias Culturais e Criativas, constituída associação sem fins lucrativos e composta por oito membros. Destina-se a iniciativas empresariais e entidades e associações sem fins lucrativos, que desenvolvam atividades no setor. Está integrada no “Matadero Madrid – Centro de Criação Contemporânea”, um espaço que inclui outras iniciativas complementares à atuação desta Incubadora, nomeadamente de cariz social e cultural. Ocupa um Antigo Matadouro Municipal e tem financiamento público e privado. Ao nível dos serviços, garante as condições básicas de trabalho (acesso à internet e equipamento de escritório), assim como serviços de formação, para apoio aos projetos de base empresarial. Disponibiliza salas de reuniões, de formação, de descanso e multiusos. Tem parcerias com entidades públicas e privadas, fundamentais para a sustentabilidade, que oferecem bolsas de residência para projetos de empreendedorismo criativo, aconselhamento e outros serviços para os residentes. O site é muito completo, com informação detalhada e atualizada sobre os programas de formação, tipos de assessoria, oportunidades de bolsas, entidades incubadas na atualidade e no passado, agenda de programação e área dedicada a notícias, bem como tipologias de espaços disponibilizados e respetivas rendas.

| **Impact Hub Birmingham** | Birmingham, Reino Unido (2013) [birmingham.impacthub.net]



fonte: facebook.com/ImpactHubBirmingham

“Impact Hub” é uma categoria que combina laboratório de inovação, incubação de empresas e centro focado na comunidade. É uma estrutura maioritariamente voluntária que explora abordagens colaborativas e integradoras, orientada pela própria comunidade. É financiado através de crowdfunding e garantido por três membros a tempo inteiro e quarenta voluntários. Ao nível dos serviços providencia atividades de encontro, discussão e ação, de âmbito colaborativo. Disponibiliza espaço para trabalho colaborativo, em quatro tipologias: discussão e mostra, prototipagem e experimentação, reunião e *brainstorming* e *open space* para atividades colaborativas.

| **The Watershed's Pervasive Media Studio** | Bristol, Reino Unido (2009) [watershed.co.uk/pmstudio]



fonte: watershed.co.uk/pmstudio

Laboratório interdisciplinar focado na tecnologia, para acolhimento de artistas, tecnólogos, académicos e criativos. É garantida por cento e trinta e seis funcionários, a tempo inteiro e parcial e está integrado num centro vocacionado para o cinema cultural e a criatividade digital, designado “Watershed”.

Faz acolhimento, mediante avaliação, de projetos em áreas multidisciplinares, como *storytelling* digital, aplicações tecnológicas criativas, robótica, *experience design*, teatro imersivo, arquitetura e desenho de cidades, materiais e tecidos inteligentes, etc. Alimenta-se de financiamento público, investimento privado e rendimentos auferidos. Ao nível dos espaços inclui um cinema, um café/bar, espaço de conferência e estúdio *media*. Tem iniciativas abertas à comunidade de não residentes, para conhecerem o Hub e os residentes e interagirem.

| **Fablab Lisboa** | Lisboa, Portugal (2013) [fablablisboa.pt]



fonte: facebook.com/fablablisboa

É um *fab lab*, que se traduz num laboratório de prototipagem, com o objetivo de democratizar o acesso a invenções pessoais e colaborativas, através de tecnologias digitais. É uma estrutura do Município de Lisboa, com financiamento público, garantida por cinco recursos a tempo inteiro, um estagiário e dois voluntários. Ao nível dos serviços disponibiliza atividades de formação e acesso a equipamento de fabricação digital. Dois dias por semana tem utilização gratuita. Trabalham em proximidade com outros Hubs, universidades e escolas de arte.

| **GNRation** | Braga, Portugal (2013) [www.gnrption.pt]



fonte: facebook.com/GNRation

É um espaço multidisciplinar dedicado às artes, à juventude e ao empreendedorismo, orientado para a promoção de atividades artísticas e para a exploração e disseminação das artes digitais e música contemporânea. É gerido pela Câmara Municipal de Braga e tem financiamento público. Ao nível dos serviços, garante as condições básicas de trabalho (acesso à internet e equipamento de escritório), assim como atividades de formação (workshops) e programação cultural com ênfase na música. Disponibiliza uma *black box*, salas de formação, de reunião e multiusos, ateliers privados e coletivos, praças interiores e exteriores e espaços comerciais. Tem uma parceria em curso, com o INL - Laboratório Ibérico Internacional de Nanotecnologia, para o desenvolvimento de um programa de curadoria para ligar nanotecnologia e arte, a entrar em funcionamento em 2016.

Capítulo 4. Mapeamento de Hubs Criativos na Região Norte de Portugal

4.1 Enquadramento da análise empírica

Desde o *Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte* (Fundação de Serralves, 2008), no qual se identificam as principais potencialidades e fragilidades no apoio ao setor, diversas alterações têm emergido na Região. De acordo com o trabalho de investigação realizado ao nível da literatura, estas transformações verificam-se, quer ao nível do aumento dos apoios financeiros especializados, da oferta de serviços e eventos, das oportunidades de formação, de criação e de consumo, da constituição de parcerias e da integração em redes (regionais, nacionais e internacionais), quer ao nível do aparecimento de infraestruturas dedicadas às ICC, como alavancadoras, credibilizadoras e demonstradoras dessas transformações.

No âmbito desta investigação, propõe-se realizar uma análise empírica a Hubs Criativos da Região Norte de Portugal (infraestruturas físicas de apoio ao “Cluster de Indústrias Criativas”), cujo objetivo passa por identificar o seu potencial para o fortalecimento do Setor das ICC nesse território.

Devido à sua recente existência, aos ecossistemas complexos nos quais estão integrados e à multiplicidade de factores económicos, culturais e sociais que interferem com o desempenho dos Hubs (que exigiriam um estudo com diferentes abordagens e recursos), não se intenta uma análise exaustiva. Mais do que a avaliação de impacto sociocultural e económico, pretende-se fazer a identificação das ações e das estratégias, em curso, para gerar esses impactos. Selecionam-se, como objeto de análise, os Hubs Criativos, porque na qualidade de infraestruturas físicas, constituem os principais alicerces da ecologia criativa e podem ser determinantes para alavancar todos os ecossistemas relacionados, sejam atividades criativas, negócios criativos ou lugares criativos.

4.2 Metodologia de análise empírica

No primeiro momento de análise identificam-se as infraestruturas de apoio às Indústrias Culturais e Criativas, na Região Norte. Tal como verificado no enquadramento teórico deste trabalho, nesse território são várias as que se podem considerar nesse papel de apoio às ICC. Opta-se por um conjunto de infraestruturas que obedece a critérios comuns de missão, visão, objetivos, posicionamento e período de implementação. Selecionam-se as que recebem apoio no âmbito do Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013, no Eixo Prioritário II – Valorização Económica de Recursos Específicos, no “Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Infraestruturas Físicas”. Esta oportunidade surge no âmbito do “Pacto Regional para a Competitividade da Região do Norte”, que identifica um conjunto de Agendas Temáticas Prioritárias, entre as quais a “Agenda Regional das Indústrias Criativas”, definida no *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte* (CCDR-N, 2009)²³. Neste concurso são apoiadas as seguintes infraestruturas e respetivos beneficiários (ADDICT, 2012): Palácio das Artes (Fundação da Juventude, Porto); Árvore XXI (Cooperativa Árvore); Fábrica do Design e da Inovação (Município de Paredes); Centro de Criatividade Digital (Universidade Católica Portuguesa, Porto); Incubadora IC Cerveira (Município Vila Nova de Cerveira); Centro de Criação de Teatro e Artes de Rua (Município Sta. Maria Da Feira); Oliva Creative Factory (Município S. João Madeira); IMOD – Inovação, Moda E Design (Município Santo Tirso); Caccau – Centro Apoio Cultura e Criatividade (Inova, Porto); P.INC / UPTEC (Universidade do Porto).

No âmbito desta investigação, por responderem aos critérios comuns enunciados, são ainda consideradas as infraestruturas representativas de dois “Grandes Eventos” (ADDICT, 2012): PAC – Plataforma das Artes e

23 Nos termos do Regulamento “Valorização Económica de Recursos Específicos” e dos objectivos subjacentes ao “Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte”, apoiam-se “operações inovadoras de construção, ampliação, requalificação e/ou equipamento de espaços de desenvolvimento criativo traduzidas nas seguintes tipologias: (i) Centros de Competência e de Excelência Criativa - espaços de geração de competências e talentos no âmbito das Indústrias Criativas, através da investigação, desenvolvimento e inovação em convergência de investigadores e criadores de origem académica diferenciada, criando e otimizando sinergias para a transferência de tecnologia, partilha de conhecimento e constituição de redes de cooperação; (ii) Incubadoras de Negócios Criativos - espaços de colaboração entre universidades e empresas que estimulem a geração, desenvolvimento ou consolidação de iniciativas empresariais, designadamente, através de serviços de coaching, de pré-incubação de empresas e de geração de spin-offs. (iii) Espaços Interdisciplinares de Encontro e de Convergência Criativa - espaços de intermediação, de convergência e de sinergias entre agentes no âmbito das Indústrias Criativas, destinados a facilitar o ambiente de produção e fruição, o fomento de públicos e o incremento da cadeia de valor, Designadamente por via da integração de subsectores.” (CCDR-N, 2009, p. 4)

Criatividade (Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012 - Fundação Cidade de Guimarães) e GNRation (Braga Capital Europeia da Juventude 2012 - Fundação Bracara Augusta).

Essas doze infraestruturas são contactadas no final de 2013, das quais, à data, apenas seis reuniam as condições ou se mostram disponíveis para integrar este estudo, tendo ficado, a amostra, definida a esse conjunto. Apesar de, numa fase posterior, outras apresentarem as condições necessárias, não são consideradas por constrangimentos ao nível dos tempos de investigação, deixando em aberto a possibilidade de, posteriormente, a análise ser alargada às restantes infraestruturas.

Entre Janeiro e Maio de 2014, são orientadas visitas individuais e realizadas conversas com interlocutores, na sua maioria com cargos de direção ou de gestão, nos seguintes Hubs Criativos: Palácio das Artes (17 de janeiro de 2014); Incubadora IC Cerveira (7 de fevereiro de 2014); Oliva Creative Factory (21 de março de 2014); iMOD - Inovação, Moda e Design (31 de janeiro de 2014); P.INC / UPTEC (7 de fevereiro de 2014); e PAC - Plataforma das Artes e Criatividade (29 de janeiro 2014).

Na preparação às visitas consultam-se, com recurso à Web, os dados disponibilizados publicamente pela amostra de Hubs Criativos (relativos à missão, à visão, aos objetivos e ao programa). Esta recolha permite, por um lado, traçar o primeiro perfil sobre o seu estado de desenvolvimento e respetivas dinâmicas de comunicação e, por outro, delinear os indicadores para o guião de suporte à visitas técnicas (Anexo I: Guião das Visitas Técnicas aos Hubs Criativos). Tendo em conta a sua recente existência, pretende-se obter, mais do que resultados, quadros genéricos distribuídos pelas seguintes categorias: posicionamento (localização, tipologia de organização, público-alvo, missão e objetivos), ação e intervenção (mecanismos de incentivo à geração de ideias, à criação de projetos e negócios e redes de parcerias), cooperação e comunicação (redes de cooperação nacional e internacional, capacidade de fazer circular ideias, projetos, negócios e agentes) e gestão e sustentabilidade (modelo de financiamento e perspetivas de sustentabilidade).

Face ao objetivo da investigação, consideram-se as dinâmicas e as intervenções geradas a partir dos Hubs e não os contextos, ou políticas culturais, das cidades nas quais estes estão instalados. Esta opção encontra justificação no facto dessa abordagem, mais pormenorizada, exigir metodologias e indicadores demasiado vastos para o enquadramento deste trabalho. Em paralelo, as leituras sobre os Hubs são enquadradas na perspetiva regional, pelo que não se consideram análises de contexto sociocultural e económico de cada cidade nas quais estes estão instalados, por se julgar que esses indicadores não são relevantes para a leitura pretendida, que não prevê averiguação de impacto, nem a comparação analítica entre Hubs.

No âmbito da sistematização dos quadros genéricos, obtidos na recolha de informação individualizada, é criada uma ferramenta para verificar o contributo dos Hubs Criativos para o fortalecimento das ICC na Região Norte. Designada “Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos” (Figura 12), tem por base o “Ciclo da Criatividade Urbana” de Charles Landry (Figura 3), integrando as seguintes fases: [F1] reforçar a capacidade de gerar ideias, [F2] transformar ideias em realidade, [F3] networking e circulação de ideias, [F4] providenciar plataformas de entrega e [F5] criar públicos e mercados. A ferramenta considera o princípio de atuação dos Hubs em três áreas, correspondentes ao contributo que este representa para as empresas criativas, para os criadores em geral e para o território e respetiva comunidade. Utilizando o princípio de análise do “Ciclo da Criatividade Urbana”, para cada fase é definida uma matriz de indicadores (Anexo II: Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos), avaliados numa escala de três níveis, refletindo indicadores implementados, não implementados e parcialmente implementados, que constituem a base de análise individual e coletiva.



Figura 12: Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos

A criação desta ferramenta é suportada nos conteúdos apresentados no âmbito deste trabalho de investigação, nomeadamente a literatura que aborda as boas práticas de Hubs Criativos (Docherty, 2015; ECBN, 2015; Fleming & Rodrigues, 2014; Matheson & Easson, 2015; Virani, 2015) e em indicadores de mensuração das ICC (EU OMC Expert Group on Cultural and Creative Industries, 2012; Fleming, 2015; UNDP & UNESCO, 2013).

O seu desenvolvimento é acompanhado por interlocutores, com funções profissionais de desenvolvimento, de coordenação e de operacionalização de estratégias associadas às ICC e aos Hubs Criativos, nomeadamente Cristina Farinha (Diretora Executiva da ADDICT) e Carlos Martins (fundador e sócio da Opium, Lda., consultora dedicada às Indústrias Criativas, ex-Presidente da ADDICT e Diretor Executivo do evento “Guimarães - Capital Europeia da Cultura 2012”). Suporte complementar surge pelo acompanhamento de conferências e de workshops, dedicados aos temas em investigação, a par da realização de visitas, nacionais e internacionais, a locais de referência de incubação e criação, tais como o Matadero (Espanha), a Tabacalera (Espanha), a Cascina Cucagna (Itália), o Lx Factory (Lisboa - Portugal), o GNRation (Braga - Portugal), o FabLab EDP (Lisboa - Portugal), assim como a DNA Cascais (Cascais - Portugal) e o Factory (Braga - Portugal) – apesar dos últimos dois não serem dedicados às ICC, fazem acolhimento de negócios criativos.

Numa fase posterior, em outubro de 2015, o Ciclo da Criatividade de cada Hub, resultado da análise individual, é enviado, para validação e atualização, para os respetivos interlocutores. A par é remetido um questionário com indicadores adicionais (resultados quantitativos, para o período 2013-2015, acerca do acolhimento de empresas e projetos, das estruturas de recursos humanos e financiamento - Anexo III: Matriz de Indicadores Adicionais) e um exercício de autoanálise, relativo ao estado de desenvolvimento do Hub (considerando as três áreas para as quais este contribui - as empresas criativas, os criadores em geral e o território e respetiva comunidade - Anexo IV: Matriz de Autoanálise). Contudo, só é possível considerar a resposta de dois dos seis Hubs: iMOD e Oliva Creative Factory. A Plataforma das Artes e Criatividade (PAC) e a Incubadora de Indústrias Criativas da Bienal de Cerveira (IICBC), encontrando-se em redefinição estratégica para os serviços de incubação e produção criativa, não é possível considerar. O Palácio das Artes - Fábrica de Talentos, opta por não responder, tendo solicitado, inclusive, que os dados previamente cedidos não sejam utilizados na análise, por considerar que o seu perfil não se enquadra no objetivo desta análise. O PINC não consegue responder dentro do período de tempo solicitado.

Dadas estas impossibilidades, desenvolvem-se duas linhas dentro da análise individual e coletiva. A primeira é constituída pelo conjunto de dados genéricos, recolhidos na primeira fase (jan-mai 2014), relativos a todos os Hubs visitados (à exceção do Palácio das Artes – Fábrica de Talentos). A segunda é composta pelas informa-

ções adicionais (indicadores complementares e autoanálise) cedidos, apenas, pela Incubadora de Moda e Design – Fábrica de Santo Thyrsso (iMOD) e pela Oliva Creative Factory (OCF) (out 2015).

4.3 Análise individual dos Hubs Criativos

A análise individual da amostra de Hubs Criativos resulta da verificação desenvolvida com a ferramenta “Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos” (Figura 12), cuja informação detalhada pode ser consultada em Anexo (Anexo V: Instrumentos de Análise Individual dos Hubs Criativos). Para a apresentação de cada Hub elaboraram-se notas de breve apresentação e um resumo descritivo do seu Ciclo da Criatividade, com referência aos indicadores implementados. Para dois deles (iMOD e OCF) apresentam-se, ainda, os dados relativos à segunda fase de análise (indicadores adicionais e autoanálise).

4.3.1 Incubadora de Moda e Design – Fábrica de Santo Thyrsso (iMOD)



fotos: Diana Lima (esq.); facebook.com/fabricasantothyrsso (dir.)

2013 | Santo Tirso [www.fabricasantothyrsso.com]

Incubadora de moda e design para acolhimento de negócios, investigação, prestação de serviços, formação, programação e divulgação cultural. Está integrada na Fábrica de Santo Thyrsso (projeto de recuperação da antiga Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Thyrsso), que inclui um Centro de Empresas e Inovação (para desenvolvimento de empresas de base tecnológica), uma Nave Cultural (espaço multifuncional para atividades diversas - concertos, teatro, dança, performances, exposições e instalações, etc.), um Centro Interpretativo (conteúdo museológico de natureza interpretativa e pedagógica, sobre a história da fábrica e os novos desígnios da indústria têxtil - novas tecnologias, matérias-primas, moda e design) e uma Praça para eventos.

4.3.1.1 Ciclo da Criatividade da iMOD

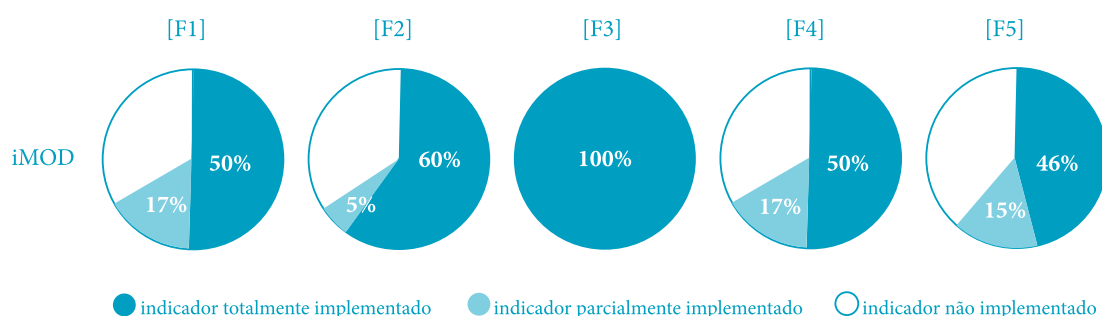


Figura 13: Percentagem de indicadores implementados pela iMOD em cada fase do Ciclo da Criatividade

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

Ao nível da capacidade de gerar ideias a iMOD disponibiliza concursos, aposta nas parcerias com as instituições de ensino superior e na geração de soluções vanguardistas a partir da I&D.

Não manifesta grande expressão no fomento à interdisciplinaridade entre utilizadores, na ligação às artes e

ofícios tradicionais ou nas parcerias que visem projetos de desenvolvimento local. Concretiza metade dos indicadores considerados.

[F2] transformar ideias em realidade

Disponibiliza espaços de trabalho individuais (acessíveis 24h) para acolhimento de PME, empresas micro e freelancers e promove a ligação entre os negócios e o tecido empresarial local. Está menos receptiva a projetos culturais sem fins lucrativos, ou outros projetos de base não empresarial. Associou-se ao programa CIS-M (Concurso de Ideias de Inovação Social), mas não tem ações de apoio para projetos ou negócios sociais. Contempla espaços e equipamento para experimentação técnica e prototipagem, de utilização comum (reunião e eventos) e comerciais. Disponibiliza formação técnica e de gestão e apoio técnico, jurídico e ao financiamento, mas não tem programas de aceleração nem organiza missões comerciais ou concursos para financiamento. As empresas incubadas não prestam serviços ao Hub. Implementa pouco mais de metade dos indicadores (60%).

[F3] networking e circulação de ideias

Fomenta redes de colaboração interna e promove a integração dos utilizadores em eventos e redes, a nível regional, nacional e internacional. Concretiza a totalidade dos indicadores apresentados.

[F4] providenciar plataformas de entrega

Realiza eventos e mostras, tem espaços dedicados e está permanentemente aberta a visitas. Contudo, não cria dinâmicas focadas na visita ao Hub, tal como eventos, nem aposta em ferramentas digitais que permitam dar visibilidade e divulgar o Hub, os criadores e respectivo trabalho. Não incentiva valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas. Implementa metade dos indicadores.

[F5] criar públicos e mercados

Aposta na marca, em parcerias que permitem captar novos públicos e mercados e na divulgação de talento emergente, contudo não tem canais comerciais de venda personalizada. Ao nível da comunicação não apresenta grande dinâmica e recorre a redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, publicações e eventos. Não tem grande expressão a incentivar práticas de responsabilidade social ou projetos de inovação social e não promove serviço educativo ou linhas de intervenção para integração/apoio da comunidade local. Implementa quase metade dos indicadores (46%).

4.3.1.2 Indicadores complementares iMOD

Tem seis empresas incubadas, correspondendo a cerca de 60% da taxa de ocupação. Cinco integram-se no subsector do design e artesanato e a outra dedica-se ao comércio e distribuição de produtos. Do total, 83% correspondem a startups e 17% a empresas graduadas. Quanto à sua origem, 83% são provenientes de outra cidade. A Gestão é integrada diretamente na Câmara Municipal de Santo Tirso (CMST), não sendo possível desagregar valores financeiros, já que o seu orçamento está integrado no orçamento global do Município. Tem 4 recursos humanos a trabalhar nas seguintes funções: gestão, programação, contabilidade/finanças, manutenção de instalações e comunicação, correspondendo, os três últimos, a serviços da CMST.

4.3.1.3 Autoanálise iMOD

Numa análise crítica considera “parcialmente conseguidos” os seguintes objectivos: fazer uma grande diferença na economia criativa local, transformar o território no qual está instalado num lugar criativo e contribuir para a sua internacionalização através de novas redes ou dinâmicas, ter uma relação ativa com as instituições de ensino, estar conectado com outros Hubs, contribuir para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos, ajudando-os a encontrar novas oportunidades, clientes e a conectarem-se internacionalmente, assim como cumprir a missão e a visão. Considera “não conseguido” ser sustentável e “não contemplado na missão” apoiar ou trabalhar com a comunidade e organizações culturais locais.

4.3.2 Oliva Creative Factory (OCF)



fotos: Diana Lima (esq.); facebook.com/OlivaCreativeFactory (dir.)

2012 | São João da Madeira [olivacreativefactory.com]

Um projeto de âmbito essencialmente empresarial, de recuperação das antigas instalações da metalúrgica Oliva, para acolhimento de atividades das Indústrias Culturais e Criativas (design, design de moda, TIC, artes performativas, artes visuais, antiguidades e artesanato e joalheria), ao qual se junta uma forte componente dedicada à arte contemporânea, através da formação artística, atividade cultural e lazer.

Além da Incubadora e Business Centre (*coworking* e ateliers privados para startups e empresas graduadas), tem o Núcleo de Arte (ala dedicada à mostra de arte contemporânea), uma Praça, uma Escola de dança, Lojas Comerciais e Cafeteria/Restaurante.

4.3.2.1 Ciclo da Criatividade da OCF

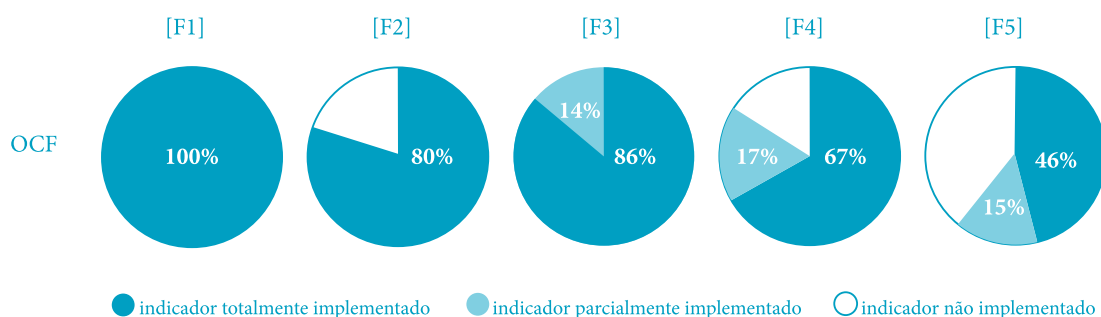


Figura 14: Percentagem de indicadores implementados pela OCF em cada fase do Ciclo da Criatividade

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

A Oliva Creative Factory disponibiliza concursos de apoio a novas ideias, atividades promotoras da interdisciplinaridade entre utilizadores, parcerias com instituições de ensino e aposta no segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas. Aposta também na ligação às artes e ofícios tradicionais e nas parcerias que visam projetos de desenvolvimento local. Implementa a totalidade dos indicadores.

[F2] transformar ideias em realidade

Disponibiliza espaços de trabalho individuais e coletivos (acessíveis 24h) para acolhimento de PME, empresas micro e freelancers, bem como projetos e negócios sociais, mas não projetos culturais sem fins lucrativos ou outros projetos de base não empresarial.

Tem espaços de utilização comum e comerciais, mas não contempla equipamento para experimentação e prototipagem.

Disponibiliza programas de aceleração, concursos para financiamento de projetos/negócios e organiza missões comerciais. Presta apoio técnico, jurídico e ao financiamento. Promove a ligação entre os negócios e o te-

cido empresarial local e recorre às empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub. Contudo, não disponibiliza formação técnica e de gestão. Implementa 80% dos indicadores.

[F3] networking e circulação de ideias

Promove a integração dos utilizadores em eventos e redes, a nível regional, nacional e internacional e tem alguma expressão no incentivo às redes de colaboração interna. Implementa uma grande parte dos indicadores (86%).

[F4] providenciar plataformas de entrega

Disponibiliza espaços físicos para exibição temporária ou permanente e realiza eventos e mostras. Cria dinâmicas focadas na visita ao Hub, nomeadamente através de eventos, mas não está permanentemente aberto a visitas nem recorre a um canal digital de divulgação para o efeito. Tem alguma expressão na gestão de ferramentas digitais que permitem dar visibilidade e divulgar o Hub, os criadores e respectivo trabalho e não incentiva valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas. Implementa mais de metade dos indicadores (67%).

[F5] criar públicos e mercados

Aposta na marca, na divulgação de talento local e emergente e nas parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados, mas não se dedica à criação de canais comerciais de venda personalizada. Revela uma aposta pouco forte ao nível da comunicação e recorre, maioritariamente, a redes sociais, folhetos, flyers, cartazes e eventos e, com menor frequência, a publicações. Não tem grande expressão no incentivo a práticas de responsabilidade social ou projetos de inovação social. Não promove serviço educativo, para diversos segmentos de público, ou linhas de intervenção para integração e apoio da comunidade local. Implementa quase metade dos indicadores (46%).

4.3.2.2 Indicadores adicionais OCF

Tem trinta e cinco empresas instaladas, das quais trinta e três estão em incubação e duas são empresas maduras, correspondendo a cerca de 67% da ocupação. Do total de empresas em incubação, vinte e quatro integram-se na área do design e artesanato, três em arquitetura e três em audiovisual e *media*. Uma em artes performativas e duas em “outra categoria” correspondentes a atividades desportivas e de lazer com componente tecnológica e a cosméticos naturais. Todas são startups, trinta são empresas micro, duas PME e uma projeto/negócio social. Quanto à origem, 60% são provenientes de outra cidade. Tem, em implementação, dois projetos de desenvolvimento local e dois de I&D.

A gestão é integrada diretamente na Câmara Municipal de São João da Madeira e pelo facto da incubadora ser recente não foi possível apurar dados relativos ao orçamento. Tem cinco recursos humanos distribuídos pelas funções de gestão e curadoria, que são partilhados com outras infraestruturas da cidade.

4.3.2.3 Autoanálise OCF

Numa análise crítica considera “parcialmente conseguidos” os seguintes objectivos: fazer uma grande diferença na economia criativa local, transformar o território no qual está instalado num lugar criativo e contribuir para a sua internacionalização através de novas redes ou dinâmicas, contribuir para que os negócios instalados encontrem novas oportunidades e clientes e se conectem internacionalmente, ter uma relação ativa com as instituições de ensino, apoiar ou trabalhar com a comunidade local e com organizações culturais locais. Identifica ter “conseguido” estar bem conectado com outros Hubs Criativos, contribuir para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos, bem como cumprir a missão e visão. Como “objectivo futuro” visa ser sustentável.

4.3.3 Plataforma das Artes e da Criatividade (PAC)



fotos: Diana Lima (esq.); www.cm-guimaraes.pt (dir.)

2012 | Guimarães

É espaço multifuncional dedicado à atividade artística, cultural e económico-social. Surge no âmbito de Guimarães – Capital Europeia da Cultura 2012 (CEC), com a reconversão do Antigo Mercado Municipal da cidade. A PAC é constituída por um núcleo museológico, denominado Centro Internacional das Artes José de Guimarães, pelos Ateliers Emergentes de Apoio à Criatividade (espaços de trabalho vocacionados para jovens criadores), os Laboratórios Criativos (gabinetes de apoio empresarial para as ICC) e uma Praça para eventos.

4.3.3.1 Ciclo da Criatividade da PAC

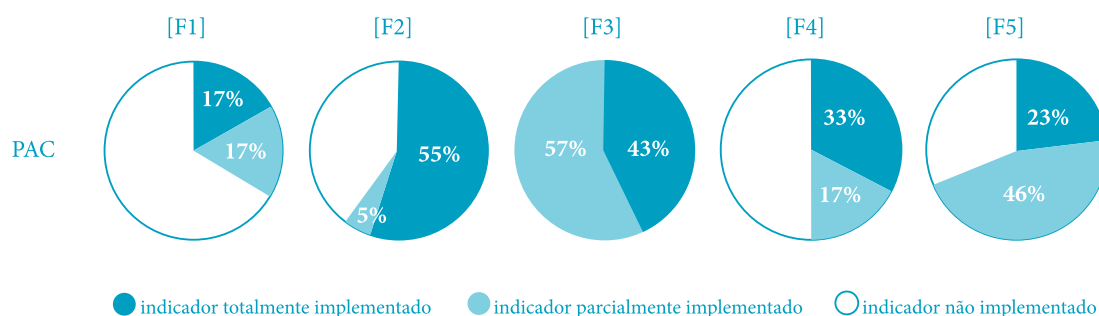


Figura 15: Percentagem de indicadores implementados pela PAC em cada fase do Ciclo da Criatividade

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

A PAC disponibiliza, essencialmente, concursos de apoio a novas ideias de base empresarial e não empresarial. Não manifesta grande expressão no fomento à interdisciplinaridade entre utilizadores, nas parcerias com as instituições de ensino superior ou na geração de soluções vanguardistas a partir da I&D. O mesmo acontece com a ligação às artes e ofícios tradicionais ou com as parcerias que visem projetos de desenvolvimento local. Implementa menos de 20% dos indicadores.

[F2] transformar ideias em realidade

Disponibiliza espaços de trabalho, individuais e colectivos, para acolhimento de PME, empresas micro e freelancers, bem como projetos culturais sem fins lucrativos e outros projetos de base não empresarial. Tem espaços de utilização comum e comerciais, mas não contempla equipamento para experimentação técnica e prototipagem.

Tem programas de aceleração, formação técnica e de gestão e presta apoio técnico, jurídico e ao financiamento. Contudo, não organiza missões comerciais ou concursos para financiamento de projetos e negócios. Não promove a ligação entre os negócios e o tecido empresarial local e não recorre às empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub. Implementa 55% dos indicadores.

[F3] networking e circulação de ideias

Promove a integração dos utilizadores em eventos, a nível regional, nacional e internacional, tendo menor expressão ao nível da integração em redes com a mesma escala, bem como no incentivo às redes de colaboração interna. Implementa menos de metade dos indicadores (43%).

[F4] providenciar plataformas de entrega

Disponibiliza espaços físicos para exibição temporária e permanente, tem alguma expressão a realizar eventos e mostras e está permanentemente aberto a visitas. Contudo, não cria dinâmicas para a visita ao Hub nem aposta em ferramentas digitais que permitam dar-lhe visibilidade e divulgar os criadores e respectivo trabalho. Não incentiva valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas. Concretiza cerca de 30% dos indicadores.

[F5] criar públicos e mercados

Aposta na marca e na divulgação de talento local e emergente. Não revela dinâmica na comunicação e recorre, maioritariamente, a folhetos, flyers, cartazes e, com menor expressão, às redes sociais, publicações e eventos. Não aposta nas parcerias estratégicas para captar novos públicos e mercados, nem em canais comerciais de venda personalizada.

Não incentiva práticas de responsabilidade social ou projetos de inovação social e não promove serviço educativo transversal a vários segmentos de público ou linhas de intervenção para integração/apoio da comunidade local. Implementa menos de um quarto dos indicadores (23%).

4.3.4 PINC - Polo das Indústrias Criativas do UPTEC (PINC)



fotos: Diana Lima (esq.); uptec.up.pt/uptec/polo-das-industrias-criativas (dir.)

2010 | Porto [uptec.up.pt/uptec/polo-das-Indústrias-criativas]

Projeto empresarial para acolhimento e apoio de empresas dos subsectores das ICC (design, audiovisual, comunicação, arquitetura, artes visuais, artes performativas e edição). Está integrado no UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) surgindo da necessidade, deste, de dar resposta aos desafios da economia criativa. É considerado projeto-âncora²⁴ da estratégia regional para o “Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte”.

4.3.4.1 Ciclo da Criatividade do PINC

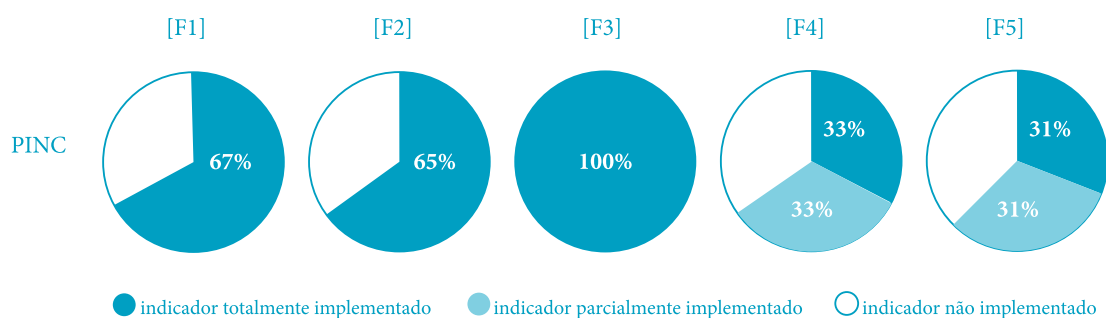


Figura 16: Percentagem de indicadores implementados pelo PINC em cada fase do Ciclo da Criatividade

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

O PINC disponibiliza concursos de apoio a novas ideias, atividades promotoras da interdisciplinaridade entre utilizadores, parcerias com instituições de ensino e aposta no segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas. Não se liga às artes e ofícios tradicionais nem a parcerias que visem projetos de desenvolvimento local. Implementa mais de metade (67%) dos indicadores.

[F2] transformar ideias em realidade

Disponibiliza espaços de trabalho individuais e colectivos para acolhimento de PME, Empresas Micro e Freelancers, bem como projetos e negócios sociais, mas não projetos culturais sem fins lucrativos ou outros projetos de base não empresarial.

Tem espaços de utilização comum e para experimentação, através de equipamento técnico e de prototipagem e não contempla espaços comerciais.

²⁴ Projetos âncora são considerados imprescindíveis e estruturantes para a realização dos objectivos do programa regional de “Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte” (ADDICT, 2009b).

Tem programas de aceleração, formação técnica e de gestão e presta apoio técnico, jurídico e ao financiamento. Contudo, não organiza missões comerciais ou concursos para financiamento de projetos/negócios. Promove a ligação entre os negócios e o tecido empresarial local e não recorre às empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub. Implementa 65% dos indicadores.

[F3] networking e circulação de ideias

Promove a integração dos utilizadores em eventos e redes, a nível regional, nacional e internacional e o incentivo às redes internas de colaboração. Implementa todos os indicadores.

[F4] providenciar plataformas de entrega

Não disponibiliza espaços físicos para exibição temporária ou permanente e tem alguma expressão a realizar eventos. Não cria dinâmicas focadas na visita ao Hub, seja permanentemente, seja através de eventos e aposta pouco em ferramentas digitais que permitam dar visibilidade e divulgar o Hub, os criadores e respectivo trabalho e não incentiva valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas. Implementa cerca de 30% dos indicadores.

[F5] criar públicos e mercados

Aposta na marca, na divulgação de talento local e emergente e nas parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados, contudo não tem canais comerciais de venda personalizada.

Não revela dinâmica ao nível da comunicação e recorre a eventos, mais do que folhetos, flyers, cartazes, redes sociais ou publicações.

Não aposta em práticas de responsabilidade social ou projetos de inovação social e não promove serviço educativo ou linhas de intervenção para integração/apoio da comunidade local. Implementa cerca de 30% dos indicadores.

4.3.5 Incubadora de Indústrias Criativas Bienal de Cerveira (IICBC)



fotos: Diana Lima (esq.); facebook.com/Incubadora-de-Indústrias-Criativas-Bienal-de-Cerveira (dir.)

2011 | Vila Nova de Cerveira [bienaldecerveira.org]

Incubadora para acolhimento de projetos no setor das Indústrias Culturais e Criativas. Surge no âmbito do evento “Bienal Internacional de Arte de Cerveira” e está fisicamente associada ao Museu de Arte da Bienal.

4.3.5.1 Ciclo da Criatividade da IICBC

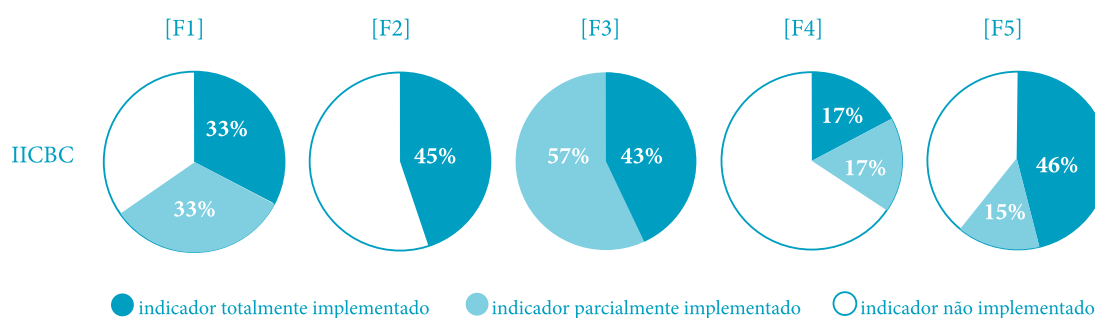


Figura 17: Percentagem de indicadores implementados pela IICBC em cada fase do ciclo da Criatividade

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

A IICBC disponibiliza concursos de apoio a novas ideias e aposta nas parcerias com as instituições de ensino. Manifesta alguma expressão no incentivo à interdisciplinaridade entre utilizadores e na valorização das artes e ofícios tradicionais. Não visa parcerias para projetos de desenvolvimento local nem a geração de soluções vanguardistas a partir da I&D. Implementa cerca de 33% dos indicadores.

[F2] transformar ideias em realidade

Disponibiliza espaços de trabalho individuais e colectivos para acolhimento de PME, Empresas Micro e Freelancers, mas não para projetos e negócios sociais, projetos culturais sem fins lucrativos ou outros, de base não empresarial. Tem espaços de utilização comum e equipamento para experimentação técnica/prototipagem e não contempla espaços comerciais.

Disponibiliza programas de aceleração e formação, técnica e de gestão e faz apoio ao financiamento. Contudo, não presta apoio técnico e jurídico nem organiza concursos para financiamento de projetos/negócios. Não promove a ligação entre os negócios e o tecido empresarial local e não recorre às empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub. Implementa menos de metade (45%) dos indicadores.

[F3] networking e circulação de ideias

Promove a integração dos utilizadores em eventos, a nível regional, nacional e internacional, tendo menor expressão ao nível da integração em redes, com a mesma escala, bem como no incentivo a redes internas de colaboração. Implementa menos de metade dos indicadores (43%).

[F4] providenciar plataformas de entrega

Disponibiliza espaços físicos para exibição temporária ou permanente e tem alguma expressão a realizar eventos. Contudo, não cria dinâmicas focadas na visita ao Hub, seja permanentemente ou através de eventos, nem em ferramentas digitais que permitam dar visibilidade e divulgar o Hub, os criadores e respectivo trabalho e não incentiva valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas. Implementa 17% dos indicadores.

[F5] criar públicos e mercados

Aposta na marca, na divulgação de talento local e emergente e nas parcerias estratégicas que permitam captar novos públicos e mercados, contudo não desenvolve canais comerciais de venda personalizada. Ao nível da comunicação não é muito dinâmico e recorre a redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, e outras ferramentas (newsletter, campanhas promocionais, presença em stands e televisão, etc.) e com menor expressão, publicações e eventos.

Não incentiva práticas de responsabilidade social ou projetos de inovação social e não promove serviço educativo ou linhas de intervenção para integração/apoio da comunidade local. Concretiza cerca de metade dos indicadores (46%).

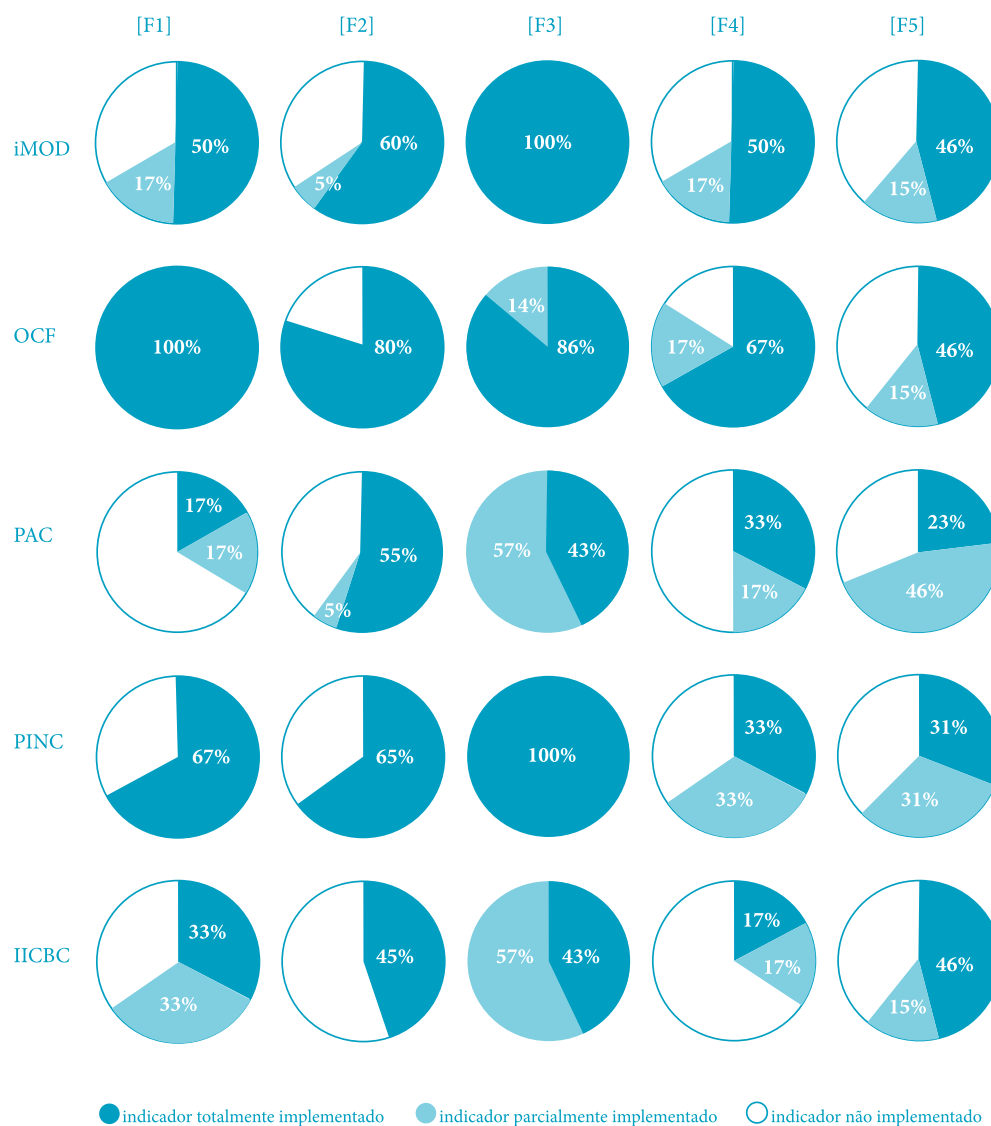


Figura 18 . Percentagem de indicadores implementados pelos Hubs em cada fase do Ciclo da Criatividade

4.4 Análise coletiva dos Hubs Criativos

Com a análise colectiva não se pretende realizar uma avaliação comparativa entre os Hubs, uma vez que estes têm perfis e ritmos diferentes e esse propósito exigiria outras tipologias de indicadores. Pretende-se, contudo, identificar, a partir dos seus Ciclos da Criatividade, as medidas que, numa perspetiva global, estão a ser realizadas, não realizadas ou parcialmente realizadas (Anexo VI: Análise Coletiva dos Hubs Criativos).

4.4.1 Ciclo da criatividade dos Hubs Criativos

Relativamente à percentagem de indicadores implementados, por cada fase do Ciclo (Figura 19), a maior incidência acontece ao nível do reforço da capacidade de gerar ideias [F1], da transformação de ideias em realidade [F2] e do networking e circulação de ideias [F3]. A menor incidência verifica-se, portanto, ao nível das plataformas de entrega [F4] e da criação de públicos e mercados [F5].

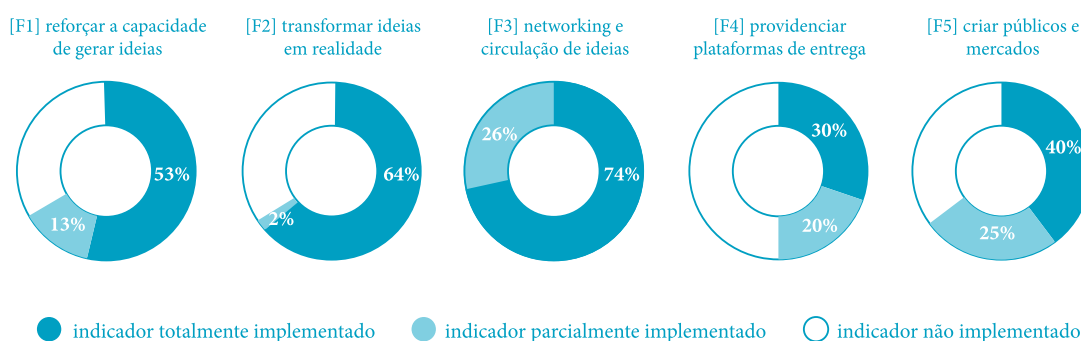


Figura 19 . Percentagem de indicadores implementados pelo conjunto de Hubs em cada fase do Ciclo da Criatividade

Em resultado da análise global apresenta-se, de seguida, uma leitura detalhada sobre as medidas implementadas, em cada fase do ciclo, assim como as respetivas necessidades de intervenção.

[F1] reforçar a capacidade de gerar ideias

Nesta fase todos os Hubs apostam em concursos de ideias e a grande maioria investe em parcerias com instituições de ensino.

Menor expressividade tem o segmento de I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas, ainda que o indicador seja cumprido por mais de metade da amostra. Pouca evidência é dada a atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores. Menos importância têm as ligações com as artes e ofícios tradicionais, bem como as parcerias entre setores, para criação de projetos de desenvolvimento local, que são implementadas apenas por um deles, a OCF.

Necessidades de intervenção [F1]

- Incentivar a interdisciplinaridade entre residentes;
- Potenciar parcerias intersetoriais;
- Criar ou reforçar canais de I&D;
- Valorizar as artes e ofícios tradicionais;
- Aumentar a conectividade com o território e respetivas comunidades.

[F2] transformar as ideias em realidade

A maior concentração de medidas ocorre ao nível das infraestruturas físicas, para acolhimento das empresas e desenvolvimento das suas atividades, sejam espaços de trabalho (individuais ou colectivos), ou de utilização comum (reuniões, eventos, etc.). O acolhimento destina-se, nomeadamente, a PME, Empresas Micro e Freelancers, sendo que apenas dois (PINC e OCF) recebem projetos e negócios sociais e apenas um (PAC) regista projetos culturais sem fins lucrativos, ou outros projetos de base não empresarial.

Mais de metade tem equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/prototipagem a custo acessível e espaços com fins comerciais (lojas, restaurantes, bar, etc.). O acesso 24h ao espaço é

garantido em menos de metade.

Ao nível dos serviços prestam apoio ao financiamento, no sentido de ligar as empresas/projetos a oportunidades e recursos financeiros, mas não organizam concursos para financiamento de projetos/negócios. A maioria tem programas de aceleração (coaching/mentoring), formação técnica e de gestão (software, propriedade intelectual, etc.). Também prestam apoio técnico, jurídico, contabilístico, de comunicação, entre outros, todavia não organizam missões comerciais. A ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local tem alguma expressão. Apenas um (OCF) recorre às empresas instaladas para prestação de serviços ao Hub.

Necessidades de intervenção [F2]

- a) Intensificar o apoio às empresas, nomeadamente ao nível das missões comerciais;
- b) Favorecer o acolhimento de projetos de base não empresarial;
- c) Apostar nas empresas incubadas como recurso para prestações de serviços ao Hub;
- d) Explorar modelos de financiamento para projetos de base empresarial e não empresarial.

[F3] networking e circulação de ideias

Todos promovem a integração dos utilizadores em eventos (considerados de carácter efémero), a nível regional, nacional e internacional. Quanto à integração em redes (consideradas de carácter permanente), também de âmbito regional, nacional e internacional, esta acontece em quase todos de forma indireta, existindo apenas um (iMOD) que se dedica a esse propósito.

Necessidades de intervenção [F3]

- a) Fortalecer a presença do Hub e dos residentes em redes regionais, nacionais e internacionais;
- b) Fomentar as redes internas de colaboração.

[F4] providenciar plataformas de entrega

Genericamente, a aposta reside na disponibilização de espaços físicos para exposições (temporárias/permanentes), apesar da realização de eventos e mostras (de ideias, projetos, serviços ou produtos) ter reduzida expressão.

A receção de visitantes para conhecer o Hub, de forma permanente ou em ações específicas (ex: open day), é prática de menos de metade da amostra, sendo mais frequente, naqueles que a aplicam, a primeira medida. Quanto às ferramentas, nenhum recorre a canais digitais para dar visibilidade aos criadores, divulgando ou comercializando os seus projetos, serviços ou produtos. A grande maioria faz identificação das empresas e projetos acolhidos no site oficial do Hub. Nenhum aposta em ações de formação para desenvolver competências de comunicação/marketing nos residentes.

Necessidades de intervenção [F4]

- a) Reforçar as estratégias de comunicação dos projetos, serviços e produtos, acolhidos no Hub;
- b) Fortalecer competências de comunicação e marketing nos residentes;
- c) Aumentar as ações para a receção e a interação com visitantes;
- d) Optimizar as competências da estrutura de recursos humanos, para maximização do potencial de atuação do Hub.

[F5] criar públicos e mercados

Todos apostam na criação de marca e na valorização do talento local emergente e a maioria investe em parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados. Utilizam, como principais ferramentas de comunicação, os folhetos, os flyers e os cartazes, assim como as redes sociais e os eventos, sendo menos frequentes as publicações. Contudo, não há grande investimento na comunicação, ativa e estratégica, de serviços, produtos, instalações, parcerias, programas ou entidades acolhidas.

Nenhum dos Hubs cria canais comerciais de venda personalizada para cada segmento ou empresa. Não apostam no incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial, ou projetos de inovação social e, tampouco, em linhas de ação para apoio e integração da comunidade local, ou em ações de serviço educativo, transversais a distintos segmentos de público e faixas etárias.

Necessidades de intervenção [F5]

- a) Criar ferramentas para otimizar a comunicação do potencial de atuação do Hub;
- b) Apoiar as empresas residentes com a criação de canais personalizados, de comercialização, para

cada segmento;

d) Incentivar a responsabilidade social empresarial e desenvolver projetos de inovação social;

e) Criar programas de serviço educativo para vários segmentos de público e faixas etárias.

4.4.2 Indicadores adicionais

Como referido previamente, na segunda fase de análise, realizada em outubro de 2015, foi possível recolher dados de apenas dois Hubs: iMOD e OCF.

Com base nesses indicadores, verifica-se que ambos têm uma taxa de ocupação acima dos 60% (seis empresas na iMOD e trinta e cinco na OCF) e o subsector do design e artesanato é o que integra a grande maioria das empresas, correspondendo a 83% na iMOD e 73% na OCF.

Quanto ao perfil, 83% na iMOD e 94% na OCF correspondem a Startups, sendo as restantes empresas graduadas. Quanto à origem, são provenientes de outra cidade, cerca de 83% das empresas da iMOD e 60% da OCF. Ambas têm estruturas de recursos humanos muito reduzidas, constituídas por quatro (iMOD) e cinco (OCF) pessoas, que são partilhadas com outras infraestruturas. Distribuem-se pelas funções de gestão, contabilidade/finanças, manutenção de instalações e comunicação, no caso da iMOD, e gestão e curadoria na OCF.

Para nenhum dos casos foi possível obter os dados relativos ao orçamento global anual. Segundo os respetivos interlocutores, isso acontece porque na iMOD a informação está agregada ao orçamento global da Câmara Municipal de Santo Tirso e, na OCF, por ser uma estrutura demasiado recente.

4.4.3 Autoanálise

Relativamente à autoanálise, ambos consideram “parcialmente conseguidos” os seguintes objectivos: fazer uma grande diferença na economia criativa local; transformar o território no qual está instalado num lugar criativo; contribuir para a internacionalização do território, através de novas redes ou dinâmicas; ter uma relação ativa com as Instituições de Ensino; contribuir para que os negócios instalados encontrem novas oportunidades e clientes e se conectem internacionalmente. A OCF acrescenta, ainda, a esta categoria, o apoio ou trabalho com a comunidade local e com organizações culturais locais. A iMOD adiciona a ligação com outros Hubs criativos, o contributo para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos e o cumprimento da missão e visão. A estes três é atribuída a designação “conseguido” pela OCF. A iMOD considera não contemplado na sua missão o apoio ou trabalho com a comunidade local e organizações culturais. Quanto à sustentabilidade do Hub, a iMOD considera-a não conseguida e a OCF indica-a como objetivo futuro.

4.5 Conclusões da análise, necessidades de intervenção e recomendações

4.5.1 Conclusões da análise dos Hubs Criativos da Região Norte

Os cinco Hubs Criativos analisados têm em comum a missão de fortalecer o setor das Indústrias Culturais e Criativas da Região Norte. Localizam-se na zona litoral da Região, predominantemente na Área Metropolitana do Porto, à exceção da IICBC, instalada em Vila Nova de Cerveira.

São inaugurados entre 2010 e 2013 e parte deles são incorporados em estruturas maiores, como o caso do PINC, da iMOD e da IICBC, ligados, respetivamente, ao UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto), à Fábrica de Santo Thyrsó e à Bienal de Cerveira. À exceção da IICBC, instalam-se em antigos edifícios, recuperados, associando-se, em alguns casos, a projetos de regeneração urbana mais abrangentes (iMOD, OCF e PAC).

Quanto à abrangência de subsectores, a iMOD é o único a assumir especialização na moda e no design, contrastando com o perfil mais abrangente, transversal ao setor das ICC, patente nos outros Hubs. Uma tendência comum é a aposta no acolhimento de projetos de base empresarial, em detrimento de outras tipologias não empresariais.

Com base nos seus Ciclos da Criatividade verifica-se, globalmente, a valorização do talento local e emergente, bem como a garantia de infraestruturas físicas para o desenvolvimento das ideias, projetos e negócios, nomeadamente ao nível da incubação, dos espaços de utilização comum ou dos de mostra/exibição.

Relativamente aos serviços, destaca-se o acolhimento e apoio ao desenvolvimento dos negócios, através de formação e acompanhamento coletivo ou individual e não tanto a organização de missões comerciais, que requerem um acompanhamento mais especializado. Há esforços de integração dos residentes em eventos de ca-

rácter regional, nacional e internacional, como forma de valorizar o seu trabalho, dar-lhes visibilidade e acesso a oportunidades. Contudo, há menor aposta da sua integração em redes, que têm um carácter mais permanente. A nível interno as colaborações são pouco incentivadas e a nível externo existe pouca conectividade com o território, em abordagens intersetoriais, como matéria para novas ideias e abordagens, com vista à diferenciação e competitividade.

Ao nível da comunicação, a marca do Hub é valorizada e alvo de investimento, mas o mesmo não acontece com uma estratégia dinâmica e integrada de comunicação do próprio Hub, das empresas, projetos ou produtos, de reforço a essa marca. Também não se verifica o incentivo à formação, ou sensibilização, em áreas como comunicação e marketing para as empresas instaladas. Registam-se, ainda, poucas práticas de utilização das empresas incubadas, como recurso para prestação de serviços ao próprio Hub. A responsabilidade social empresarial não é valorizada e, apesar de se registarem algumas dinâmicas de acolhimento de projetos de inovação social, não existe acompanhamento especializado, que garanta a sua evolução.

A Gestão corresponde, na iMOD e na OCF, à figura da Câmara Municipal, no PINC ao UPTEC (Universidade do Porto), na IICBC à Fundação Bienal de Cerveira e na PAC, à Oficina (Cooperativa Cultural de gestão de estruturas culturais da cidade de Guimarães, financiada pela autarquia).

Quanto à sustentabilidade todos enfrentam vários desafios, que se podem revelar prejudiciais ao seu crescimento ou continuidade. Exemplo desse cenário verifica-se com a PAC (especificamente sobre os seus Ateliers Emergentes de Apoio à Criatividade e Laboratórios Criativos) e a IICBC que, cerca de três anos após entrarem em funcionamento, se encontram a rever as estratégias de atuação.

Versando a leitura sobre os seus Ciclos da Criatividade, globalmente verifica-se uma maior aposta nas primeiras três fases, correspondentes à capacidade de gerar ideias, de as transformar em realidade e de as colocar em circulação. Menor investimento acontece ao nível das plataformas de entrega e da criação de públicos e mercados.

4.5.2 Recomendações estratégicas, recomendações operacionais e linhas de ação

Com base nas necessidades de intervenção identificadas e com suporte no trabalho de investigação realizado, elabora-se um conjunto de recomendações alicerçadas em três eixos de ação: cooperação regional, atuação interna e intervenção na cidade, representando aquilo que os Hubs podem otimizar por si, pelos seus utilizadores e pelo seu território (Figura 20). Têm como princípio salvaguardar as dificuldades de financiamento e as reduzidas estruturas de recursos humanos, alicerçando-se no princípio da colaboração, da partilha de recursos e de investimento financeiro moderado

Eixo 1. Cooperação regional: dar sentido à “Marca Região”, através da colaboração e da partilha

Apesar dos Hubs estarem integrados num conceito que visa transformar o Norte numa Região criativa, e de algumas iniciativas seguirem esse sentido, a colaboração entre eles não é evidente. A marca da Região criativa é fundamental para o poder competitivo e para a internacionalização e, quanto mais eficazes as relações entre Hubs, no alicerce da ecologia criativa urbana, mais fortalecida a marca será. Sugere-se, como medida basilar, alargar à escala regional o princípio das redes de colaboração e de partilha de recursos, que já têm sido testadas, localmente, por alguns dos Hubs.

1.1 Criar respostas conjuntas para desafios comuns

1.1.1 Estruturar um Coletivo de Hubs Criativos do Norte

Conjunto de Hubs Criativos interessados em fazer parte desta intervenção regional, de cariz colaborativo, que poderá ser liderada pela ADDICT. Consiste num grupo de discussão, aconselhamento, partilha e ação, para identificação de necessidades comuns, definição de linhas estratégicas e de suporte à implementação.

1.1.2 Criar um Fundo Regional de Investimento Criativo

Fundo partilhado de recursos financeiros e não financeiros, proveniente de financiamento público ou privado, para apoio a ações do Coletivo de Hubs.

1.1.3 Desenvolver uma Bolsa Regional de Agentes de Intervenção

Comunidade de práticas, apoiada pelo Fundo Regional de Investimento Criativo, para suprir necessidades do Coletivo de Hubs, às quais, de forma individual, estes não conseguem responder. Incorpora várias áreas profissionais (economia, gestão, design, planeamento urbano, políticas públicas, etc.) e lógicas de atuação (monitorização, avaliação, gestão, estratégia, programação, formação, comunicação ou mentoring), em diferentes formatos (contratos, prestações de serviços, bolsas ou voluntariado²⁵) e ritmos (esporádicas, permanentes ou por temporada), em combinações adequadas a cada intervenção.

Este grupo deverá, ainda, ser mote para a maior aproximação entre os Hubs e as Instituições de Ensino Superior (incorporando intervenientes e profissionais desses universos, tais como grupos de investigação, estudantes ou docentes), enquanto fonte de talento criativo e oportunidades de I&D, assim como dos mercados potenciais, ativando canais nacionais e internacionais de comercialização.

1.1.4 Gerir uma Plataforma de Oportunidades Profissionais

Plataforma para gestão de oportunidades, de cariz voluntário ou remuneratório, que surjam no âmbito da Bolsa Regional de Agentes de Intervenção e cujos serviços, alvo de contratação, devem privilegiar os residentes dos Hubs.

Eixo 2 . Atuação interna: melhorar a performance do Hub

2.1 Requalificação de competências para as estruturas de recursos humanos afetas aos Hubs

Os Hubs têm equipas dedicadas de recursos humanos, cujas competências podem ser optimizadas no sentido da maximização do seu potencial. Essa requalificação visa a preparação para uma intervenção mais eficaz, capaz de suprir as necessidades prementes e também de aproveitar e enaltecer o potencial do Hub, na sua missão de fortalecer o setor das ICC e na mediação para a intervenção territorial. Sugere-se que os temas abordados cruzem a comunicação, a cooperação internacional, o diálogo intercultural, a gestão sustentável de recursos, a responsabilidade social e a inovação social, entre outros. Considera-se, também, fundamental o desenvolvimento de metodologias e ferramentas de “Design Thinking”, que possibilitem o ensaio de novas abordagens, mais abertas, integradoras e voltadas para a experimentação, favoráveis ao desenho de instrumentos inovadores para pensar e agir sobre o território. Reforçando a ligação intersectorial, será pertinente criar um eixo de formação especializado no design, para apoio às políticas públicas, com vista à criação de respostas para as necessidades reais da cidade e dos cidadãos.

Estas dinâmicas de formação devem, também, atuar no sentido da aproximação de interlocutores, pelo que agentes das agendas políticas, locais e regionais, as devem integrar.

Através destas medidas, todos os intervenientes ficam melhor preparados e alinhados para a definição estratégica de novas dinâmicas, posicionamentos, projetos e oportunidades, beneficiando o Hub e o respetivo território.

2.1.1 Programas internos de requalificação de competências

Programas de formação à medida das necessidades de cada Hub, vocacionados para as suas estruturas de recursos humanos.

2.1.2 Programas alargados de requalificação de competências

Programas de formação à medida das necessidades da cidade e da região, que visam não só as estruturas de recursos humanos do Hub, mas um conceito de equipa alargada, incorporando atores e decisores políticos relacionados, interlocutores de outros Hubs e agentes dos setores social, económico e cultural.

2.1.3 Programas de formação em Design para apoio às políticas públicas

Na mesma lógica de formação, mas com público-alvo distinto, propõe-se um programa focado no design para apoio às políticas públicas, favorecendo a capacidade da cidade, por intermédio do Hub, criar soluções para as necessidades reais dos cidadãos. Esta medida destina-se aos profissionais do subsector de design, que têm uma

²⁵ Voluntariado num sentido diferente à substituição de trabalho remunerado. Pretende-se que este grupo regional seja fundamental para o esclarecimento, defesa e regulamentação da valorização económica do setor das ICC, no qual o voluntariado tem o seu próprio espaço, que é fundamental desde que seja bem enquadrado e forem respeitados os seus limites e princípios.

considerável representação nos Hubs analisados (equivalente a mais de 70% das empresas acolhidas) e com elevado número de inscritos em cursos de Design nas Instituições de Ensino Superior da Região.

2.2 Reforçar o incentivo e o apoio à criação, à divulgação e à comercialização de projetos, serviços e produtos

2.2.1 Comunicar o Hub ao mundo

Tirar partido do perfil vibrante que diferencia os Hubs Criativos de outras estruturas culturais, já que são dinâmicos, abertos à experimentação, estão em constante mutação e pretendem transformar as cidades. Esses elementos devem ser divulgados, como credibilização e como convite, através de recursos audiovisuais que possam ser concretizados com reduzido investimento (por exemplo, através de recurso às redes sociais de uma forma mais ativa, da realização de elementos audiovisuais que mostrem as dinâmicas diárias, os residentes e respetivo trabalho). Constituirá, também, oportunidade para os residentes desenvolverem competências de comunicação e marketing.

2.2.2 Criar ou reforçar os “Open Day”

Reforçar as dinâmicas entre visitantes e residentes, com grandes benefícios para a divulgação do ambiente do Hub. Se organizado e definido juntamente com os residentes, será gerador de conversas, ideias e interações, dando espaço a novas colaborações, imediatas ou a prazo, bem como gerador de pertença. Pretende quebrar as rotinas, gerar conteúdos para comunicação das dinâmicas do Hub, e é realizável com baixos recursos, se partir do princípio colaborativo.

2.2.3 Fomentar a economia de troca

Incentivar o valor da troca de serviços como forma de gerar benefícios comuns. Através de lógicas diretas entre residentes, ou contrapartidas sobre o Hub, tais como a isenção de pagamento de rendas por tempo determinado, livre acesso a programas de formação, etc.

2.2.4 Ateliers “Pop up”

Dedicar, em períodos específicos e limitados, espaços não utilizados (ex.: espaços comerciais) como lugares de criação e mostra. Para usufruto de residentes com interesse em desenvolver projetos em colaboração entre si, ou com não residentes, a custo zero ou simbólico. Aqui pode ser enaltecida a componente de criação artística e a experimentação de base interdisciplinar, que é pouco desenvolvida na generalidade dos Hubs analisados, que assumem um percurso mais empresarial.

2.2.5 Dinâmicas integradoras e colaborativas

Favorecer as redes internas, através de iniciativas como o aumento do número de ações pensadas e realizadas com o contributo dos residentes, ou a implementação de conversas regulares de avaliação entre residentes e direção/gestão. Paralelamente, abrir um canal de comunicação permanente para sugestões (ações, eventos, necessidades de formação e outros desafios), opiniões sobre os serviços e espaços, assim como notificações (avisos de pequenas avarias, etc.), aumentando o sentido de pertença dos residentes, face ao Hub.

2.2.6 Programa participativo

Dar oportunidade às empresas residentes e aos membros de contribuírem para a definição da agenda de programação e a constituição de novos serviços, dedicando um “período aberto” (mensal/semestral), para a iniciativa.

2.2.7 Abrir portas ao mundo

Criar programas de intercâmbio com Hubs internacionais, para o desenvolvimento de projetos colaborativos transnacionais, explorando oportunidades para projetos quer de base empresarial, quer não empresarial.

Eixo 3. Intervenção na cidade: reforçar a permeabilidade com o território

3.1 Fortalecer a colaboração entre o setor cultural e criativo, o setor económico e o setor social

Fortalecer parcerias entre os setores cultural e criativo, económico e social, transversalmente a áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc.), é fundamental para a criação de projetos inovadores que resultem em desenvolvimento local.

Pretende-se, com estas articulações, explorar o potencial das atividades criativas se fundirem com outras dis-

ciplinas e ofícios, enaltecendo as particularidades endógenas dos territórios (como a gastronomia e ofícios tradicionais, etc.), criando novas abordagens, instrumentos de comunicação, produtos e serviços, que estimulem o potencial dos territórios como um todo.

Para tal, sugere-se abrir o Hub para utilizações descomprometidas, na óptica do lazer e de trabalho, convidando mais pessoas a visitar e interagir entre si e com o Hub. Sugere-se, nesse sentido, convidar os cidadãos para a experimentação, disponibilizando espaços livres para criação e mostra, dedicados a criadores não residentes (sejam estudantes, profissionais ou amadores), que queriam desenvolver e mostrar o seu trabalho e talento. Paralelamente, promover mais projetos fora do espaço físico do Hub, nomeadamente relacionados com a vivência ou a regeneração do espaço público, através das artes e da criatividade. Sugere-se o acolhimento de projetos culturais sem fins lucrativos, a valorização das abordagens multidisciplinares e da inovação em abordagens não empresariais e da colaboração entre entidades do setor cultural, económico e social. Pretende-se, com isto, fomentar o desenvolvimento de projetos que visem a inovação social e desenhem novas relações com o território, conduzam ao bem-estar das comunidades enquanto produtoras e consumidoras, a novos serviços que potenciam qualidade de vida e processos de integração no mercado de trabalho, assim como novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

3.1.1 Ateliers “Pop in”

É uma forma descomprometida de experimentar o Hub, com vários benefícios. Sugere-se dedicar, em períodos específicos e limitados, espaços não utilizados (ex.: espaços comerciais não arrendados) para usufruto da comunidade não residente. Permite maior contacto com as dinâmicas internas do Hub, acolher novas ideias e possibilidades de interação com os residentes, tal como despoletar interesse pelo aluguer de espaços de trabalho e usufruto de serviços.

Estes Ateliers, enquanto espaços físicos, podem também assumir uma dimensão mais livre para acolhimento de encontros e conversas informais (aceder à internet, desenhar, ler, fazer renda, etc), levando mais pessoas, de diferentes contextos e diversos interesses a frequentar o espaço, aumentando a diversidade de utilizadores do Hub.

3.1.2 Criar o perfil de membro para não residentes

Valência (de usufruto gratuito ou custo simbólico) que permite aceder aos “Ateliers Pop in”, à participação em reuniões informais, ter descontos sobre o programa de formação, de eventos, serviços, entre outros, com vista a aumentar o sentido de pertença.

3.1.3 Laboratórios para uma cidade criativa

Atribuir espaços não utilizados, no Hub, a comunidades de práticas para pensamento-ação-intervenção na cidade, reforçando ou despoletando comunidades criativas. Pretende-se dar espaço a grupos orientados pelos cidadãos (professores, sociólogos, artistas, contabilistas, reformados, polícias, etc.) que se propõem a identificar necessidades no território (nos espaços públicos, na sua rua, em bairros étnicos, nas escolas, nos centros de saúde, e outros) materiais ou imateriais, e determinar soluções, seja através dos seus próprios recursos, seja pela mobilização de outros.

3.1.4 Laboratórios de intervenção social

Adopta o modelo dos “Laboratórios para uma cidade criativa”, mas tem um foco dedicado à ligação do setor das ICC com o setor social, através da constituição de comunidades de práticas compostas por atores de ambas as esferas, desde representantes de entidades de cariz social, agentes das políticas públicas, designers, entre outros. Pretende esclarecer, difundir e implementar valores como a inovação social e a responsabilidade social empresarial.

Figura 20. Recomendações estratégicas, recomendações operacionais e linhas de ação

Necessidades de intervenção	Recomendações Estratégicas	Recomendações Operacionais	Linhas de Ação
<p>[F3 a] Fortalecer a presença do Hub e dos residentes em redes regionais, nacionais e internacionais;</p> <p>[F1 b] Potenciar parcerias intersetoriais;</p> <p>[F1 c] Criar ou reforçar os canais de I&D;</p> <p>[F2 a] Intensificar o apoio às empresas, nomeadamente ao nível das missões comerciais;</p> <p>[F5 b] Apoiar as empresas residentes com a criação de canais personalizados de comercialização, para cada segmento;</p> <p>[F2 c] Apostar nas empresas incubadas como recurso para prestações de serviços ao Hub.</p>	<p>1. Cooperação regional: dar sentido à “Marca Região” através da prática colaborativa e da partilha</p>	<p>1.1 Criar respostas conjuntas para desafios comuns</p>	<p>1.1.1 Estruturar um coletivo de Hubs Criativos do Norte;</p> <p>1.1.2 Criar o Fundo Regional de Investimento Criativo;</p> <p>1.1.3 Desenvolver uma Bolsa Regional de Agentes de Intervenção;</p> <p>1.1.4 Gerir uma Plataforma de Oportunidades Profissionais.</p>

Necessidades de intervenção	Recomendações Estratégicas	Recomendações Operacionais	Linhas de Ação
[F4 d] Optimizar as competências da estrutura de recursos humanos, para maximização do potencial de atuação do Hub.	2. Atuação interna: melhorar a performance do Hub	2.1 Requalificação de competências para as estruturas de recursos humanos afetas aos Hubs;	<p>2.1.1 Programas internos de requalificação de competências (para estruturas internas de recursos humanos);</p> <p>2.1.2 Programas alargados de requalificação de competências (equipas alargadas, constituídas por agentes, direta ou indiretamente, relacionados com o Hub);</p> <p>2.1.3 Programas de formação em design para apoio às políticas públicas.</p>

Necessidades de intervenção	Recomendações Estratégicas	Recomendações Operacionais	Linhas de Ação
<p>[F4 a] Reforçar as estratégias de comunicação dos projetos, serviços e produtos, acolhidos no Hub;</p> <p>[F5 a] Criar ferramentas para otimizar a comunicação do potencial de atuação do Hub;</p> <p>[F4 b] Fortalecer competências de comunicação e marketing nos residentes;</p> <p>[F1 a] Incentivar a interdisciplinaridade entre residentes;</p> <p>[F3 b] Fomentar as redes internas de colaboração;</p> <p>[F2 b] Favorecer o acolhimento de projetos de base não empresarial;</p> <p>[F2 d] Explorar modelos de financiamento para projetos de base empresarial e não empresarial.</p>		<p>2.2 Reforçar o incentivo e o apoio à criação, à divulgação e à comercialização de projetos, serviços e produtos</p>	<p>2.2.1 Comunicar o Hub ao mundo (estratégias de comunicação para mostrar o potencial do Hub e dos residentes, convidando à visita e à integração);</p> <p>2.2.2 Criar ou reforçar os “Open Day” (dinâmicas para juntar visitantes e residentes, divulgar produtos, projetos e serviços e fomentar colaborações internas);</p> <p>2.2.3 Fomentar a economia de troca (incentivar o valor da troca de serviços entre residentes e com o Hub);</p> <p>2.2.4 Ateliers “Pop up” (ceder espaços para albergar, a custo zero ou simbólico, projetos colaborativos – de base empresarial);</p> <p>2.2.5 Dinâmicas integradoras e colaborativas (dar visibilidade a residentes e reforçar redes internas);</p> <p>2.2.6 Programa participativo (período aberto de agenda de programação a ser definido pelos residentes e membros);</p> <p>2.2.7 Abrir portas ao mundo (programas de intercâmbio para projetos colaborativos transnacionais).</p>

Necessidades de intervenção	Recomendações Estratégicas	Recomendações Operacionais	Linhas de Ação
<p>[F1 e] Aumentar a conectividade com o território e respetivas comunidades;</p> <p>[F1 d] Valorizar as artes e ofícios tradicionais;</p> <p>[F4 c] Aumentar as ações para a receção e a interação com visitantes;</p> <p>[F5 d] Incentivar a responsabilidade social empresarial e desenvolver projetos de inovação social;</p> <p>[F5 e] Criar programas de serviço educativo para vários segmentos de público e faixas etárias.</p>	<p>3. Intervenção na cidade: reforçar a permeabilidade com o território</p>	<p>3.1 Fortalecer a colaboração entre o setor cultural e criativo, o setor económico e o setor social</p>	<p>3.1.1 Ateliers “Pop in” (ceder espaços não arrendados para usufruto da comunidade não residente);</p> <p>3.1.2 Criar o perfil de membro para não residentes (acesso a benefícios no Hub);</p> <p>3.1.3 Laboratórios para uma cidade criativa (ceder espaço a comunidades de pensamento-ação-intervenção na cidade);</p> <p>3.1.4 Laboratórios de intervenção social (ligação do setor das ICC com o setor social para resolver desafios sociais).</p>

CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Conclusões gerais e recomendações futuras

Aos Hubs Criativos é reconhecida a capacidade de contribuírem para o desenvolvimento socioeconómico e cultural dos territórios nos quais estão instalados. Para tal, é-lhes exigido o incentivo ao desenvolvimento da criatividade sem limitações, à colaboração entre os vários setores criativos e não criativos e à ativação de mercados potenciais.

Esta investigação serve o propósito geral de identificar o potencial dos Hubs Criativos, da Região Norte de Portugal, para o fortalecimento das Indústrias Culturais e Criativas (ICC) aí localizadas. Esse objetivo traduz-se na perceção da importância das ICC e dos Hubs Criativos para o desenvolvimento da economia criativa e do território, a par da perceção do papel do design nessa interação. Para tal, define-se um quadro conceptual para análise dos Hubs, que constitui a base de reflexão para a elaboração de recomendações.

Considerando os objetivos propostos para a investigação, de uma forma global aumentam-se os conhecimentos acerca do universo das Indústrias Culturais e Criativas (em geral) e sobre o dos Hubs Criativos (em particular), assim como o seu contributo para a economia criativa e para o desenvolvimento sociocultural e económico do território. Compreende-se o papel do design enquanto agente estratégico e multidisciplinar e a sua relação e influência sobre as ICC, os Hubs Criativos e as políticas públicas.

Ao nível da análise empírica, aprofundam-se conhecimentos sobre o objeto de estudo, os Hubs Criativos, para a elaboração de uma ferramenta, designada “Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos”, de mensuração do seu potencial para fortalecimento das ICC. Sendo aplicada à amostra, possibilita a identificação das principais potencialidades e necessidades de intervenção, dos Hubs, lançando dados para a elaboração de um conjunto de recomendações estratégicas e específicas.

Constitui-se limitação a esta investigação o facto dos Hubs Criativos estarem numa fase inicial de desenvolvimento, o que inviabiliza a recolha de dados de avaliação qualitativa e quantitativa e, também, de impacto. Paralelamente, a não implementação, pelos mesmos, de modelos de monitorização, adequados às suas especificidades, dificulta a obtenção de indicadores sistematizados, que permitam uma leitura mais detalhada e comparativa entre eles.

Os Hubs Criativos analisados projetam-se, numa primeira dimensão, como estruturas dinâmicas para potenciar recursos criativos, estabelecer redes, conectar pessoas e oportunidades, gerando benefícios para o setor das Indústrias Culturais e Criativas. Numa outra extensão, surgem para se ligarem às cidades, enquanto agentes de resposta a novas vivências, conectados a novos discursos sociais, à regeneração urbana e ao turismo criativo, alicerçando a conceção de uma cidade criativa, com potencial para transformar, positivamente, os territórios nas dimensões sociais, culturais e económicas. Contudo, esses Hubs materializam novos modelos de atuação, com uma dimensão de experimentação não testada previamente na Região Norte; encontram-se conectados a estruturas com modelos formais de gestão e nascem num cenário de crise económica, que por um lado é mote para a sua existência, mas por outro é sinónimo de desafios dos quais não se conseguem dissociar.

Na primeira parte desta investigação, o Enquadramento Teórico, apresenta-se o primeiro trabalho de mapeamento das ICC em Portugal, sob a designação *Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte de Portugal*, a partir do qual surge o mote para a construção destes Hubs Criativos. Este estudo revela um reduzido nível de atividade económica das ICC, a necessidade de desenvolvimento das suas redes de parcerias, a fragilidade dos canais de distribuição e a ausência de sistemas especializados de suporte. A par, avança a necessidade de transformação do paradigma das infraestruturas culturais e criativas existentes, demasiado monotemáticas e pouco promotoras de convergência e criação interdisciplinar. Por divergência de propósitos, não é viável fazer uma comparação direta, entre esse estudo de mapeamento e este trabalho de análise. Contudo, é possível verificar, em termos globais, desde esse primeiro mapeamento, a evolução da oferta de infraestrutura criativa na Região. Por conseguinte, aumentam também os espaços multidisciplinares de encontro, de criação e de partilha, acolhedores dos vários subsectores das ICC, e, por conseguinte, a capacidade de gerar negócios e atividades criativas com impacto económico.

Sobre a análise da amostra de Hubs Criativos da Região Norte, realizada no âmbito deste trabalho, em termos genéricos e por força das oportunidades de financiamento, denota-se um maior investimento nas infraestruturas e menor em recursos humanos e serviços. Estabelecem-se boas práticas ao nível da geração de ideias, na

transformação das mesmas em realidade e na sua circulação, apesar de vários aspetos ainda precisarem de melhorias e de ser necessário reforçar esforços, globalmente, em todas as fases dos seus Ciclos da Criatividade e, particularmente, ao nível das plataformas de entrega e da criação de públicos e mercados. Apesar da existência de condições físicas de acolhimento e de serviços, que fomentam o arranque dos negócios criativos, os serviços de suporte ao seu crescimento e estabilização, que requerem um acompanhamento mais individualizado, são praticamente inexistentes.

Genericamente, estes Hubs estão focados na componente empresarial e não aproveitam, na totalidade, o seu potencial de intervenção, não arriscando novas pontes com outros setores, passíveis de despoletar novas oportunidades, novos desafios e soluções e, por conseguinte, projetos, produtos e serviços inovadores, singulares e competitivos. Do ponto de vista da colaboração regional, entre Hubs (no sentido do fortalecimento dos conhecimentos, da geração de novas oportunidades e da maximização das suas capacidades) regista-se pouca dinâmica e partilha. À ADDICT (Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas), cabem funções de coordenação das ICC, nas quais se integram os Hubs, pelo que iniciou processos e conversas para o desenho de abordagens colaborativas. Contudo, é fundamental criar ferramentas complementares, promotoras da autonomia dos Hubs, para ativação e optimização dessas dinâmicas de cooperação, ainda que as estratégias possam ser articuladas com a Agência.

Perante este quadro de análise, elaboram-se recomendações estratégicas alicerçadas em três eixos de atuação: cooperação regional, atuação interna e intervenção na cidade. Representam aquilo que os Hubs podem otimizar por si, pelos seus utilizadores e pelo seu território e assentam em princípios que salvaguardam as dificuldades de financiamento e maximizam o potencial das reduzidas estruturas de recursos.

Com a cooperação regional prende-se dar sentido à “Marca Região”, através da colaboração, recorrendo à constituição de um grupo de discussão, de partilha e de ação, passível de suprir, do ponto de vista coletivo, necessidades que, individualmente, os Hubs não têm capacidade para resolver. Este grupo deve, ainda, ser mote para a maior aproximação entre os Hubs e as Instituições de Ensino Superior, enquanto fonte de talento criativo e oportunidades de I&D, assim como dos mercados potenciais, ativando canais nacionais e internacionais de comercialização.

Ao nível da atuação interna pretende-se melhorar a performance dos Hubs, iniciando esse processo através da requalificação de competências, em temas transversais aos atuais desafios dos Hubs e das cidades, desde a comunicação e a gestão sustentável até à inovação social, a par da utilização de ferramentas que levam a abordagens de pensamento e ação mais abertas, experimentais e integradoras, como o “Design Thinking”.

No sentido das abordagens integradas e com vista à aproximação de interlocutores, sugere-se que estas formações sejam direcionadas não só às estruturas de recursos humanos diretamente afetas aos hubs (gestores e funcionários), mas também a atores das agendas políticas e agentes do setor social, garantindo o alinhamento de pensamentos e ações que é exigido a uma intervenção eficaz, com impacto positivo no território.

Ainda no âmbito da formação e favorecendo estas dinâmicas intersectoriais, recomenda-se o desenvolvimento de um programa focado no design para apoio às políticas públicas, garantindo a existência de um grupo de profissionais, com as competências requeridas, para cumprir essa missão.

No segundo momento, sugere-se o reforço dos incentivos à colaboração e à interdisciplinaridade entre residentes, o apoio à criação, divulgação e comercialização de projetos, produtos e serviços, maximizando o seu impacto para a economia criativa e a otimização das estratégias de comunicação do Hub para os vários setores, amplificando oportunidades.

Ao nível da intervenção na cidade, recomenda-se o reforço da permeabilidade do Hub ao seu território e cidadãos, conferindo-lhe o papel de acolhedor e incentivador de iniciativas de base comunitária.

Pretende-se que o Hub seja mais interventivo na conceptualização e na concretização da sua cidade, assumindo o papel de mediador entre os setores cultural, criativo, económico e social, para a geração de projetos inovadores, enraizados nos recursos endógenos, que visem o desenvolvimento local. Reforçando esta ligação à cidade e aos cidadãos, sugere-se que o Hub assuma uma postura mais integradora e incitadora de ações de base não empresarial, impulsionando novas relações com as comunidades, criativas e não-criativas e despoletando novas formas de participação e de criação. Por efeito dessas metodologias integradoras, os cidadãos passam a ter uma nova representação e um papel fundamental na definição de projetos, produtos e serviços, conquistando um papel ativo na cocriação da sua cidade e favorecendo o despoletar de comunidades criativas. Nesse âmbito, destaca-se o papel do design, enquanto agente fundamental de interligação e fomento das comunidades criativas, dotado de instrumentos que lhes permite reforçar e transmitir as suas ideias e soluções.

Enquanto disciplina estratégica (e através dos domínios “Design Thinking”, “Design Social” e “Design de Serviços”) é reconhecido, ao design, potencial para apoiar a resolução de problemas culturais, económicos e so-

ciais contemporâneos, articulando inovação social, tecnológica e institucional. Através das suas metodologias é capaz de aproximar o universo político das comunidades, de suprir desafios fundamentais de políticas públicas, de melhorar lugares e condições de vida, de fortalecer as comunidades e transformar os negócios e os serviços públicos a partir das necessidades reais dos cidadãos. Devido a esse perfil, faz sentido incorporá-lo no desenvolvimento estratégico dos territórios, não só enquanto serviço, mas como prática das equipas de intervenção, incluindo as das políticas públicas, com o propósito de abrir mentalidades, gerar processos sustentáveis, centrados nos cidadãos e adequados às suas necessidades reais, assim como novos paradigmas para transformação das cidades, com múltiplos benefícios nas várias dimensões e setores.

Contudo, para garantir a eficácia da sua atuação enquanto agente de mediação social, o design deve atualizar e fortalecer competências nas componentes de intervenção social, organizacional e de serviços, preparando-se para responder aos diversos desafios, tais como a gestão do trabalho colaborativo e intersetorial, a cooperação com as políticas públicas, a cocriação de produtos, serviços e informação, entre outros.

Os desafios atuais dos territórios ultrapassam a componente física, estendendo-se à criação de ambientes favoráveis à interação entre as pessoas, à empregabilidade, ao sentido de bem-estar social, de pertença e qualidade de vida, pelo que são complexos e requerem soluções criativas. As ICC, pela abrangência do campo de atuação e a par da capacidade dos seus subsectores se relacionarem e alavancarem outras áreas, desde a produção industrial aos serviços, assumem um papel de relevância no desenho de soluções para esses desafios contemporâneos.

Este Hubs Criativos da Região Norte surgem, por ação das políticas públicas, para fortalecer o setor das ICC, nas quais o design se integra como subsector. No decorrer da investigação compreende-se que o design, mais do que público-alvo, tem potencial e deve ser assumido como ator de desenvolvimento estratégico, em articulação com as políticas públicas, para intervenções sobre os Hubs e respetivos territórios. Além do seu potencial, apresenta uma elevada representatividade na Região Norte, quer ao nível das empresas acolhidas pelos Hubs, quer pelo número de alunos registados no Ensino Superior, constituindo um recurso já instalado que é necessário ativar e maximizar. Conseguindo assumir-se pela excelência nessa abordagem, o design poderá tornar-se um dos campos mais promissores das próximas décadas.

Como resultado deste trabalho de investigação depreende-se que, se os Hubs Criativos da Região Norte forem maximizados no seu potencial, serão capazes de reforçar a atuação das ICC, no sentido de cumprirem os desafios contemporâneos e de contribuírem para a positiva transformação económica, cultural e social das suas cidades e da Região.

No imediato, esta investigação pretende lançar dados para a discussão de novas estratégias e abordagens que são fundamentais para maximizar o potencial dos Hubs, quer numa perspetiva individual quer colaborativa, integrada nas estratégias da Região Norte. Paralelamente, visa lançar o repto para a aplicação do Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos, desenvolvido no âmbito desta investigação, a outros Hubs da Região e do território nacional, permitindo ampliar a área de estudo e a consequente definição estratégica.

Em termos de futuras investigações sugere-se o desenvolvimento de indicadores e instrumentos para monitorização e análise quantitativa e qualitativa, que permita averiguar o impacto dos Hubs Criativos, nas ICC e no território, nas suas diferentes fases de desenvolvimento.

Paralelamente, sugere-se a análise das redes institucionais ao nível das políticas públicas, relacionadas com o universo dos Hubs Criativos, de forma a melhorar a compreensão dos seus moldes de atuação, no sentido de favorecer a sua capacidade de intervenção sobre os Hubs e, por conseguinte, sobre o desenvolvimento territorial. No seguimento dessa análise, sugere-se uma melhor compreensão dos processos, ferramentas e metodologias de design, a utilizar ou a criar, para prestar apoio às políticas públicas, garantindo a eficácia dessa articulação, no desenho e implementação de estratégias para os Hubs e respetivo território.

Numa outra linha, sugere-se desenvolver investigação sobre as dinâmicas de responsabilidade social e de inovação social, com vista ao desenvolvimento de linhas de intervenção focadas nestes processos, como forma de maximizar a atuação dos Hubs e os benefícios para as comunidades e para o território.

Para concretizar estas investigações futuras, considera-se necessário o desenvolvimento de trabalhos de proximidade com as estruturas delineadoras de políticas públicas, com designers, com os Hubs Criativos, com entidades de avaliação e monitorização de economia criativa, de responsabilidade social e de inovação social, bem como com as entidades de mensuração de impacto económico, social e cultural, não só a nível regional, como nacional e internacional.

BIBLIOGRAFIA E OUTRAS REFERÊNCIAS

Bibliografia e outras referências

- ADDICT. (2009). *Estratégia de Eficiência Colectiva para o Desenvolvimento do Cluster das Indústrias Criativas*. Porto. Retrieved from http://addict.pt/documentos_de_gestao/
- ADDICT. (2011). *Relatório e Contas 2011*. Porto. Retrieved from http://addict.pt/documentos_de_gestao/
- ADDICT. (2012). *Programa Compete*. Porto. Retrieved from http://addict.pt/documentos_de_gestao/
- ADDICT. (2013). *Relatório e Contas 2012*. Porto. Retrieved from http://addict.pt/documentos_de_gestao/
- ADDICT. (2014). *Plano de Atividades e Orçamento 2015*. Porto. Retrieved from http://addict.pt/documentos_de_gestao/
- ADDICT. (2015). ADDICT. Retrieved August 19, 2015, from <http://addict.pt/quem-somos/>
- ADDICT, & Agência Primus. (2012). *Mapeamento do Setor Cultural e Criativo no Norte de Portugal*. Porto. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>
- Adorno, T., & Horkheimer, M. (1947). *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro. Retrieved from <http://www.nre.seed.pr.gov.br/umuarama/arquivos/>
- AGADIC, & ADDICT. (2012). *Estudo das Indústrias Culturais e Criativas Norte de Portugal, Galiza*. Porto e Vigo. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>
- Augusto Mateus & Associados. (2010). *O SECTOR CULTURAL E CRIATIVO EM PORTUGAL*. Lisboa. Retrieved from <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos/estudos.aspx>
- Augusto Mateus & Associados. (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>
- Bakhshi, H., Hargreaves, I., & Mateos-Garcia, J. (2013). *A Manifesto For The Creative Economy*. Retrieved from <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/a-manifesto-for-the-creative-economy-april13.pdf>
- Bína, V., Chantepie, P., Derooin, V., Frank, G., Kommel, K., Kotynek, J., & Robin, P. (2012). *ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture Final Report. EssnetCulture Final report*. Luxemburgo. Retrieved from <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/ess-net-report-oct2012.pdf>
- British Council. (2015). Retrieved August 23, 2015, from <https://www.britishcouncil.pt/sobre>
- British Council, ADDICT, & ECBN. (2014). *Europe's creative hubs*. Retrieved from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project>
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006). *RED PAPER 02: Transformation Design* (Vol. 44). Retrieved from http://www.cihm.leeds.ac.uk/document_downloads/REDPAPER02TransformationDesign.pdf
- CCDR-N. (2009). *Programa Operacional Regional do Norte: Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Infra-estruturas Físicas*. Retrieved from: <http://www.novonorte.qren.pt/pt/investimento-publico/candidaturas/>
- CCDR-N. (2015). *Norte 2020 Iniciativa, Competitividade e Convergência: Nova Estratégia, Novos Instrumentos de Financiamento*. Retrieved from <http://www.norte2020.pt/programa>
- CCDRN. (2014). *Estratégia Regional de Especialização Inteligente - Norte 2020*. Retrieved from <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/EstrategiasEInteligente/EREI Norte.pdf>
- Comissão Europeia. (2010). *LIVRO VERDE: Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:cu0006>
- Comissão Europeia. (2014). *HORIZON 2020 em breves palavras*. Retrieved from <http://doi.org/10.2777/40038>
- Creative Europe - European Commission. (2015). Retrieved September 13, 2015, from <http://ec.europa.eu/>

programmes/creative-europe/index_en.htm

DCMS. (2001). *Creative Industries Mapping Document*. Reino Unido. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>

Design Comission. (2013). *Restarting Britain 2. Design and Public Services*. Reino Unido. Retrieved from <http://www.designcouncil.org.uk/resources/report/restarting-britain-design-and-public-services>

Design Council. (2012). *Changing behaviour by design*. Retrieved from <http://www.designcouncil.org.uk/resources/report/changing-behaviour-design>

Design Council. (2015). *The Design Economy: The value of design to the UK economy - Executive Summary*. Retrieved from <http://www.designcouncil.org.uk/what-we-do/design-economy>

Design in the Public Sector. (2015). Retrieved August 19, 2015, from <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-public-sector-insider-s-view>

Docherty, C. (2015). *European Creative Hubs Forum*. Lisboa. Retrieved from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project>

ECBN. (2015). *EUROPE'S CREATIVE HUBS: Who they are, what they do*. Retrieved from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project>

ECHF attending organisations. (2015). Retrieved October 21, 2015, from <http://creativehubs.org/en/ecfh-lisboa-2015/attending-organisations/n>

Estratégia Europa 2020. (2008). Retrieved October 17, 2015, from <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Uniao+Europeia/Estrategia+Europa+2020/Estrategia+Lisboa.htm>

EU OMC Expert Group on Cultural and Creative Industries. (2012). *WORK PLAN FOR CULTURE 2011-2014 How to strategically use the EU support programmes , including Structural Funds , to foster the potential of culture for local , regional and national development and the spill-over effects on the wider economy?.* Retrieved from http://www.kulturdokumentation.org/eversion/publik_proj/strategieitfaden.html

Europa 2020 – A estratégia europeia para o crescimento. (2015). Retrieved October 13, 2015, from http://ec.europa.eu/europe2020/index_pt.htm

European Commission. (2010). *European Competitiveness Report 2010*. Retrieved from <http://bookshop.europa.eu/pt/european-competitiveness-report-2010-pbNBAK10001/>

European cooperation: the Open Method of Coordination. (2015). Retrieved November 7, 2015, from http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_en.htm

European Creative Hubs Forum | ADDICT. (2015). Retrieved September 20, 2015, from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project/about-us>

European Creative Industries Alliance Policy Learning Platform. (2015). Retrieved October 13, 2015, from <http://www.eciapplatform.eu/project/policy-learning-platform/>

Facilitating Access & Mobilisation of European finance for Creative industry growth. (2015). Retrieved September 13, 2015, from <http://www.eciapplatform.eu/project/fame/>

Fleming, T. (2015). *Cultural and creative spillovers in Europe*. Reino Unido. Retrieved from <http://tfconsultancy.co.uk/>

Fleming, T., & Rodrigues, V. (2014). *Creative Hubs Forum - Final Report*. São João da Madeira. Retrieved from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project>

Flew, T. (2012). *Origins of Creative Industries Policy. The Creative Industries - Culture and Policy*. Retrieved from <http://terryflew.blogspot.pt/2008/07/creative-industries-culture-and-policy.html>

Florida, R. L. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=Hd52xAomqVwC&pgis=1>

- Franqueira, T. (2009). *Creative places for collaborative cities*. (Doctoral dissertation, Politecnico di Milano). Retrieved from http://www.academia.edu/591071/Creative_Places_for_Collaborative_Cities_Strategies_to_enable_the_convergence_of_groups_of_people_and_organizations_for_a_sustainable_urban_reactivation
- Fundação de Serralves. (2008). *Estudo Macroeconómico - Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região do norte - Relatório Final*. Porto. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>
- Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. (2015). Retrieved July 18, 2015, from <http://www.gepac.gov.pt/industrias-culturais-e-criativas.aspx?v=ef8cdefd-1b59-48cb-bbac-dc7b0fd22823#1>. As Indústrias Culturais e Criativas em Portugal
- GANEC. (2014). *Cultura e Desenvolvimento: um guia para os decisores*. Retrieved from <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Governo Confirma Iniciativa Norte 2015. (2015). Retrieved June 22, 2015, from <http://www2.ccdn-n.pt/pt/noticias/governo-confirma-iniciativa-norte-2015/>
- Guerra, P. (2013). Cluster das Indústrias Criativas do Norte de Portugal . *Geografia – Revista da Faculdade de Letras*, 1(2), 122-146.
- Home EN - European Year of Creativity and Innovation 2009 - EUROPA. (2015). Retrieved September 13, 2015, from <http://www.create2009.europa.eu/>
- JRC Science Hub - European Commission. (2015). Retrieved September 13, 2015, from <https://ec.europa.eu/jrc/>
- KEA. (2006). *The Economy of Culture*. Retrieved from <http://www.keanet.eu/publications/>
- Landry, C. (2012a). Creativity , Culture & the City : A question of interconnection. *Forum D'Avignon Ruhr, ECCE.*, 1–12. Retrieved from http://www.bolognawelcome.com/files/RassegnaStampa/2012/ECCE_report.pdf
- Landry, C. (2012b). *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=1ypae-qwaX4C&pgis=1>
- Matheson, J., & Easson, G. (2015). *Creative HubKit*.
- Meroni, A. (2007). Creative Communities. *Work*. Milão. <http://doi.org/10.4135/9781412971959.n84>
- Miranda, G., & Clark, G. (2009). *Recovery and Clusters , Innovation Reinvestment and Entrepreneurship economic leadership in a global crisis*. Forum American Bar Association.
- Montgomery, J. (2003). Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration: Conceptualising Cultural Quarters. *Planning Practice and Research*, 18(4), 293–306.
- Moraes, D. de. (1997). *Limites do design*. Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=TOtUsiYEFagC&pgis=1>
- Mulgan, G. (2014). *Innovation in the Public Sector - How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt?* Reino Unido.
- Nesta - innovation in the UK. (2015). Retrieved November 13, 2015, from <http://www.nesta.org.uk/>
- OCDE. (2010). Social Entrepreneurship and Social Innovation. *SMEs, Entrepreneurship, and Innovation*. Retrieved from <http://doi.org/10.1787/9789264080355-en>
- Pólos de Competitividade e Tecnologia e Clusters. (2011). Retrieved May 9, 2015, from <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/polos-e-clusters>
- Responsabilidade social das empresas na UE. (2015). Retrieved November 16, 2015, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=pt>
- Service Design Network. (2015). Retrieved September 19, 2015, from <http://www.service-design-network.org/intro/>

- Silva, A. S., Babo, E. P., & Guerra, P. (2014). *Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise*. Retrieved from https://sigarra.up.pt/fep/pt/publs_pesquisa.querylist?p_codigo=204338
- Somos - Porto e Norte Região Criativa. (2015). Retrieved October 19, 2015, from <http://www.portonortecriativo.pt/pt/somos>
- Supporting cultural and creative industries - European Commission. (2015). Retrieved May 18, 2015, from http://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries/index_en.htm
- The London Development Agency | London City Hall. (2015). Retrieved November 15, 2015, from <https://www.london.gov.uk/priorities/schools-and-education/for-youth-workers/esf-youth-programme/lda-esf-youth-programme-2007-10/the-london-development-agencys-esf-programme>
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report 2008 - The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making*. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/en/unesco/resources/online-materials/publications/unesdoc-database/>
- UNDP, & UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013: Widening Local Development Pathways*. Paris, Nova Iorque. Retrieved from <http://www.unesco.org/new/en/unesco/resources/online-materials/publications/unesdoc-database/>
- UNESCO. (2006). Understanding Creative Industries. Cultural statistics for public policy-making. *International Studies*. Retrieved from http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=29947&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-465.html
- UNESCO-UIS. (2009). *UNESCO Framework For Cultural Statistics*. Canadá. Retrieved from <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: Business Innovation*. Rio de Janeiro. Retrieved from <http://www.designthinkingforeducators.com/design-thinking/>
- Virani, T. E. (2015). *Re-articulating the creative hub concept as a model for business support in the local creative economy: the case of Mare Street in Hackney*. Retrieved from <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/7251>
- WE CONSULTANTS. (2014). *Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas*. Retrieved from <http://addict.pt/category/publicacoes/estudos-nacionais/>
- What is a Creative Hub. (2015). Retrieved October 20, 2015, from <http://creativehubs.org/en/creative-hubs-project/what-is-a-creative-hub>
- Wood, P. (2009). *Intercultural Cities, Towards a model for intercultural integration*. Council of Europe. França. Retrieved from http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/cities/ICCMModelPubl_en.pdf
- Work Plan for Culture 2015-2018. (2015). Retrieved July 13, 2015, from http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2014.463.01.0004.01.ENG

ANEXOS

Anexo I: Guião das visitas técnicas aos Hubs Criativos

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 Identificação do(s) entrevistado(s): nome, função/cargo e respectivas responsabilidades.

2. ORIGEM INFRAESTRUTURA

2.1 Data de Inauguração

2.2 Entidade(s) Promotora(s)

2.3 Entidade(s) Gestora(s)

2.4 Tipologia de Organização

2.5 Tipologia(s) de Financiamento e Respectivos Valores

3. LOCALIZAÇÃO

3.1 Justificação da localização do equipamento.

3.1.2 Principais indicadores socioculturais/económicos que justificaram a sua localização.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

4.1 Identificação da Missão e Visão

4.2 Identificação das principais funções e objectivos estratégicos

5. ESPAÇO

5.1 Tipologia de Edifício

5.2 Identificação do Proprietário

5.3 Tipologia de espaços disponibilizados e funções

5.4 Capacidade e taxa de ocupação dos espaços alugados/disponibilizados

6. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

6.1 Identificação do Público-alvo

6.2 Tipologia de Programação

6.2.1 Identificação das categorias de programação

6.2.2 Identificação dos conteúdos programáticos mais relevantes

6.2.2 Frequência e Origem da produção: interna/externa ou ambas.

7. COLABORAÇÃO/REDES

7.1 Políticas de colaboração

7.1.1 Colaboração Interna: identificação de iniciativas para cooperação entre utilizadores.

7.1.2 Colaboração Externa: identificação de iniciativas de cooperação com outras entidades públicas ou privadas (e c/ outros equipamentos da cidade).

8. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS (permanentes/temporários)

9. COMUNICAÇÃO

9.1 Suportes

9.2 Responsáveis (equipa interna ou serviços adjudicados)

10. PARCERIAS

10.1 Tipologia

10.2 Nível de envolvimento

10.3 Funções

11. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FACE ÀS FUNÇÕES

11.1 Reação do público profissional e não profissional às oportunidades/funções.

11.2 Indicadores de Resultado (negócios criados nas incubadoras e volume de faturação; ocupação das lojas; artistas residentes, atividades/exposições concluídas)

11.3 Indicadores de Processo (sucesso de atividades já concluídas)

12. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

13. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

13.1 Fonte de Receitas e Estratégia de Sustentabilidade

14. CADASTRO ARTISTAS

14.1 Existência de Plataformas de cadastro dos agentes profissionais/amadores do setor cultural e criativo no território adjacente à atividade do equipamento

Anexo II: Ciclo da Criatividade de Hubs Criativos

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	1.1 Criar condições para o desenvolvimento de novas ideias:				1. Verificar as medidas para fomentar e acompanhar a geração de ideias, modelos de negócio inovadores, criação artística e novos serviços; se existe número suficiente de pessoas a criar essas inovações e se o processo está a ser acompanhado, e se estão garantidas novas formas de estimular mais pessoas para os processos.
	1.1.1 Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores				
	1.1.2 Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);				
	1.2 Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais				
	1.3 Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros sectores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local		Nº de projetos de desenvolvimento local implementados ou em implementação		
	1.4 Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)		Nº de instituições de ensino parceiras		
	1.5 Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas		Nº de projetos I&D implementados ou em implementação		
[F2] Transformar as ideias em realidade	INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS:				
	2.1 Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível				
	2.2 Aluguer de espaços coworking a custo acessível				

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
	2.2.1 Espaços de incubação para acolhimento de:		Nº de incubações:		2. Verificar: a existência de recursos humanos e financeiros e capacidade produtiva para suportar a transformação de ideias em produtos/serviços comerciais; a existência de espaço para formação e experimentação, acessível; a criação de novas empresas, produtos ou serviços; o tipo de apoio e incentivo fornecidos (seja sob forma de dinheiro, assessoria ou equipamento).
	PME		PME		
	Empresas Micro		Empresas Micro		
	Freelancers		Freelancers		
	Projetos e negócios sociais		Projetos e negócios sociais		
	Projetos culturais sem fins lucrativos		Projetos culturais sem fins lucrativos		
	Outros projetos de base não empresarial		Outros projetos de base não empresarial		
			Total de incubações (empresas, entidades, projetos)		
			Distribuição do número de incubações por áreas de negócio:		
			Arquitetura		
			Artes Performativas		
			Artes Visuais		
			Audiovisual e Media		
			Design e Artesanato		
			Literatura e Edição		
			Música		
			Museus e Património Cultural		
			Software Educativo e de Entretenimento		
			Outra		
			Total de empresas incubadas		
			Do total de empresas incubadas, percentagem de:		
			Startups		
			Empresas Graduadas		
	2.2.2 Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos)				
	2.2.3 Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc)				

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
	2.2.4 Acesso 24h ao espaço				
	2.2.5 Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/ prototipagem a custo acessível				
	SERVIÇOS . Disponibilização de:				
	2.3 Programas de aceleração (coaching/ mentoring)		Percentagem de empresas a usufruir dos programas de aceleração		
	2.4 Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)				
	2.5 Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)				
	2.6 Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/ comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		Percentagem de empresas a usufruir de apoio ao financiamento		
	2.7 Concursos para financiamento de projetos/negócios				
	2.8 Organização de missões comerciais				
	2.9 Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local				
	2.10 Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)?				

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
[F3] Networking e circulação	3.1 Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)				3. Verificar o apoio dado à integração das empresas/projetos nos circuitos nacionais e internacionais e os mecanismos utilizados para potenciar redes de partilha e colaboração de recursos e conhecimentos.
	3.2 Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero):				
	regionais				
	nacionais				
	internacionais				
	3.3 Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente):				
	nacionais				
	regionais				
	internacionais				

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
[F4] Providenciar plataformas de entrega	4.1 Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos				4. Verificar de que forma o hub valoriza o potencial criativo, económico e social das empresas e profissionais, e contribuir para a divulgação das suas ideias, produtos e serviços.
	4.2 Portas abertas para dar a conhecer o HUB:				
	Permanente				
	Momentos específicos (ex: open day)				
	Canal digital				
	Organização de saídas conjuntas/ missões comerciais externas				
	4.3 Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;				
	4.4 Incutir valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)				
	4.5 Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/ serviços, etc).				

Indicador Geral	Indicadores Específicos	Por favor preencha os rectângulos com a palavra correspondente: sim; não; parcial	Indicadores de Resultado (relativo aos anos 2013 - 2015)	Por favor preencha os rectângulos a branco com a indicação numérica solicitada	Objetivo do indicador
[F5] Criar públicos e mercados	5.1 Criar marca (branding)				5. Verificar a sua capacidade estratégica, de intervenção e de comunicação para chegar aos diferentes níveis da população e conquistar novos mercados.
	5.2 Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)				
	5.3 Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc				
	5.4 Ferramentas de comunicação:				
	redes sociais				
	folhetos, flyers, cartazes, etc.				
	publicações				
	eventos				
	outras				
	5.4 Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa				
	5.5 Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente				
	5.6 Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias				
	5.7 Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local				
	5.8 Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social				

Anexo III: Matriz de indicadores adicionais

6.1 Modelo de Gestão:
Integração Direta
Contratualização de Serviços
Integração em empresa municipal ou outra entidade juridicamente dependente do município
Independente
Outra
6.2 N° de recursos humanos a trabalhar nos seguintes cargos:
Total
Gestão
Contabilidade/Finanças
Manutenção de instalações
Comunicação
Programação
Outro
São partilhados com outras estruturas culturais/municipais?
6.3 Distribuição percentual da origem das receitas:
Transferência pela tutela
Rendas e alugueres
Serviços prestados
Financiamentos comunitários
Outras fontes
6.4 Distribuição percentual do orçamento global anual (2014)
Recursos Humanos
Espaço/infraestruturas e equipamento (ex.: custos fixos, manutenção, equipamento informático, de prototipagem, etc.)
Comunicação
Programa cultural
Serviços prestados às empresas
a) Apoio ao Financiamento
b) Apoio à gestão
c) Comunicação
d) Outros
Outros
6.4.1 Valor do orçamento global anual (2013, 2014, 2015)
6.5 Percentagem de entidades incubadas provenientes de cidades diferentes daquela na qual o Hub está instalado

Anexo IV: Matriz de autoanálise

De que forma classifica as seguintes afirmações, relativamente à atuação do Hub: (1) Não contemplado na missão; (2) Objetivo futuro; (3) Parcialmente Conseguido; (4) Conseguido; (5) Não conseguido.	
Fazer uma grande diferença na Economia criativa local	
Transformar o território onde está instalado num lugar criativo	
Contribuir para a internacionalização do território (novas redes, dinâmicas, etc.)	
Ter uma relação ativa com as Instituições de Ensino	
Estar bem conectado com outros Hubs Criativos	
Contribuir para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos	
Ajudar os negócios instalados a encontrar novas oportunidades e clientes	
Ajudar os negócios instalados a conectarem-se internacionalmente	
Apoiar ou trabalhar com a comunidade local	
Apoiar ou trabalhar com organizações culturais locais	
Ser sustentável	
Cumprir a missão e visão	

Anexo V: Instrumentos de análise individual dos Hubs Criativos

1. Incubadora de Moda e Design – Fábrica Santo Thyrsó (iMOD)

Reunião realizada no dia 31 de janeiro de 2014 | Interlocutores: Nuno Prata e Margarida Carronda

1.1 Descrição genérica da iMOD

1. IDENTIFICAÇÃO

Incubadora de Moda e Design (iMOD) – Fábrica Santo Thyrsó

(2013) Santo Tirso

www.fabricasantothyrsó.com/pt/espaco/incubadora-de-moda-e-design

Promotor: Câmara Municipal de Santo Tirso

Incubadora de moda e design para a incubação, investigação, prestação de serviços, formação e programação/divulgação cultural. Está integrada na Fábrica de Santo Thyrsó, que inclui um Centro de Empresas e Inovação (de base tecnológica), uma Nave Cultural e um Centro Interpretativo.

2. ORIGEM DA INFRAESTRUTURA

Recuperação da Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Thyrsó fundada em 1898, uma das mais emblemáticas fábricas do Vale do Ave de Indústria Têxtil e do Vestuário.

3. LOCALIZAÇÃO

A evolução urbana e económica do concelho de Santo Tirso está intimamente associada a uma intensa atividade industrial concentrada principalmente no setor têxtil. A Fábrica de Santo Thyrsó surge para despoletar novas dinâmicas de criação em articulação com esse setor, como resposta aos desafios socioeconómicos e culturais da cidade.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

Criar uma estrutura profissional, altamente qualificada, para valorização de recursos materiais e humanos existentes e exploração de sinergias entre os parceiros, potenciando a criação de novos projetos.

Contribuir para o programa de requalificação do Quarteirão Cultural e Criativo/Fábrica de Santo Thyrsó, através da transformação da iMOD num espaço de referência nacional e internacional ao nível da moda, do design, do empreendedorismo e do turismo cultural.

Integrar e criar redes institucionais, ligadas às áreas da moda, inovação e criatividade, que possam gerar novas fontes de financiamento, promover o trabalho desenvolvido e criar formas de valorização das instituições parceiras e da indústria local.

Realizar eventos e criar um espaço de animação e consumo criativo, associada à divulgação de iniciativas de âmbito internacional;

Criar uma economia criativa na qual a moda o design e a inovação são fundamentais.

Promover a colaboração entre os criativos e a indústria do setor, dotando-a de meios modernos de conceção e alavancando-a no panorama internacional de excelência.

Contribuir para a transformação de Santo Tirso numa cidade criativa, onde o poder público colabora com as empresas, instituições de ensino, associações de âmbito local, nacional e internacional e com a iniciativa privada para criar um habitat produtivo e sustentável.

5. ESPAÇO

Espaços para incubação de empresas e projetos – 9 salas com aproximadamente 20 m² | à data decorriam os concursos para acolhimento de propostas, não havendo, ainda, criadores instalados.

Laboratórios de Prototipagem (Confeção, Modelação e Fabricação Digital, mesa digitalizadora, traçador de moldes, máquina de corte e gravação a laser, máquina de bordar digital, estampagem têxtil tradicional, Unidade piloto de Impressão Digital Têxtil); Área de Formação: auditório e 2 salas de formação; Foyer e Área para Eventos/Produção de Moda; Sala de *Brainstorming*; Sala de reuniões; Cafetaria; Centro de Documentação; Loja da Fábrica.

Além destes que são inerentes à iMOD, existem outros, comuns à Fábrica de Santo Thyrsó, incluindo espaços comerciais e praça ao ar livre.

6. SERVIÇOS

Laboratórios e equipamentos para suporte à criação (prototipagem, fabricação digital, etc.);
Acompanhamento e coaching dos negócios residentes;
Realização de ações de formação avançada e pós graduada em torno da Moda e do design;
Promoção e realização de eventos associados à Moda e ao design;
Criação de redes de colaboração entre os designers residentes e a Indústria Regional.

7. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Com base no tema da moda e do design, eventos, exposições, debates, apresentações dos designers e estilistas incubados, etc.

8. COLABORAÇÃO/REDES

Intenção de estabelecer colaborações com a indústria do setor e de outros setores, contando também com o recurso às redes do Centro de Empresas e Inovação.

9. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Existem dois recursos afectos diretamente à iMOD, nos cargos de direção e definição estratégica/programação.

10. COMUNICAÇÃO

Primeira abordagem/estratégia desenvolvida pela ESAD, incluindo publicações, folhetos e cartazes de apresentação da iMOD e respetivas valências.

Tem um site oficial e utiliza as redes sociais para divulgação das iniciativas (eventos, concursos, etc.) bem como informações úteis/curiosidades sobre as temáticas relacionadas com a moda.

11. PARCERIAS ATIVAS

Câmara Municipal de Santo Thyrso – promotor;

ESAD Matosinhos – parceria estratégica e de ligação com o ensino superior como fonte de talento criativo e implementação de ações;

POD Iberia²⁶ – parceria tecnológica para impressão digital têxtil.

12. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A Câmara Municipal de Santo Thyrso faz a gestão da iMOD e integra o orçamento da iMOD no seu orçamento Global. Não se considera um projeto sustentável mas está a trabalhar nesse sentido.

13. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Não existem ações concretas.

Observações:

Estando integrada na Fábrica de Santo Thyrso, incorpora uma estratégia mais lata de desenvolvimento do território que inclui a ligação ao setor empresarial tecnológico e respetivas redes, através do Centro de Empresas e Inovação. Em sinergia, este Centro privilegia a admissão de projetos (startups ou empresas com maiores índices de maturidade) de áreas como o desenvolvimento de novos materiais e têxteis técnicos e áreas complementares à criação de Moda (TICEs, audiovisual e multimédia, a fotografia, jornalismo de moda, agenciamento, etc).

26 <http://www.podiberia.com/>

1.2 Ciclo da Criatividade da iMOD

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);	Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores	Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais
	Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)		Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local
	Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas		
[F2] Transformar as ideias em realidade	Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível	Espaços de incubação para projetos e negócios sociais	Aluguer de espaços <i>co-working</i> a custo acessível
	Espaços de incubação para acolhimento de PME, Empresas Micro, Freelancers		Espaços de incubação para projetos culturais sem fins lucrativos ou Outros projetos de base não empresarial
	Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos, etc.)		Programas de aceleração (coaching/mentoring)
	Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc)		Concursos para financiamento de projetos/negócios
	Acesso 24h ao espaço		Organização de missões comerciais
	Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/ prototipagem a custo acessível		Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)?
	Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)		
	Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)		
	Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		
	Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local		

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F3] Networking e circulação	Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)		
	Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero): regionais, nacionais, internacionais		
	Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente): regionais, nacionais, internacionais		
[F4] Providenciar plataformas de entrega	Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc).	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: Momentos específicos (ex: open day), Canal digital,
	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: permanente		Incutir valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)
	Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;		
[F5] Criar públicos e mercados	Criar marca (<i>branding</i>)	Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente	Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa
	Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)	Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social	Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias
	Ferramentas de comunicação: redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, publicações, eventos, etc.	Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc.	Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local

1.3 Indicadores Adicionais iMOD

Categoria	Indicadores de resultado (relativos aos anos 2013-2015)	
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	Nº de projetos de desenvolvimento local implementados ou em implementação	0
	Nº de instituições de ensino parceiras	1
	Nº de projetos I&D implementados ou em implementação	0
[F2] Transformar as ideias em realidade	Taxa de ocupação: 60% Nº total de incubações – 6:	
	PME	1
	Empresas Micro	5
	Freelancers	0
	Projetos e negócios sociais	0
	Projetos culturais sem fins lucrativos	0
	Outros projetos de base não empresarial (por favor especifique)	0
	Distribuição das 6 incubações por áreas de negócio:	
	design e Artesanato	5
	Outra – Comércio e Distribuição de Produtos	1
	Do total de empresas incubadas, percentagem de:	
	Startups	83%
	Empresas Graduadas	17%
	Percentagem de empresas a usufruir dos programas de aceleração	0%
	Percentagem de empresas a usufruir de apoio ao financiamento	0%
Outras informações	Modelo de Gestão	Integração Direta: Gestão Câmara Municipal de Santo Tirso
	Nº total de recursos humanos a trabalhar nos seguintes cargos*:	4 (acumulação de funções)
	Gestão	2
	Contabilidade/Finanças	1
	Manutenção de instalações	1
	Comunicação	1
	* Contabilidade/Finanças, Manutenção de Instalações e Comunicação são serviços CMST	
	Percentagem de entidades incubadas provenientes de cidades diferentes daquela na qual o Hub está instalado	83%

1.4 Autoanálise iMOD

Classificação face às seguintes afirmações:	
Fazer uma grande diferença na Economia criativa local	Parcialmente conseguido
Transformar o território onde está instalado num lugar criativo	
Contribuir para a internacionalização do território (novas redes, dinâmicas, etc.)	
Ter uma relação ativa com as Instituições de Ensino	
Estar bem conectado com outros Hubs Criativos	
Contribuir para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos	
Ajudar os negócios instalados a encontrar novas oportunidades e clientes	
Ajudar os negócios instalados a conectarem-se internacionalmente	
Cumprir a missão e visão	
Apoiar ou trabalhar com a comunidade local	Não contemplado na missão
Apoiar ou trabalhar com organizações culturais locais	
Ser sustentável	Não conseguido

2. Oliva Creative Factory (OCF)

Reunião realizada no dia 21 de março de 2014 | Interlocutores: Suzana Menezes | Carla Relva (contacto da segunda fase de análise)

2.1 Descrição genérica

1. IDENTIFICAÇÃO

Oliva Creative Factory (OCF) | Junho 2012 | São João da Madeira

olivacreativefactory.com

Promotor: Câmara Municipal de São João da Madeira

Um projeto de âmbito essencialmente empresarial para acolhimento de atividades das Indústrias Culturais e Criativas (design, design de moda, TIC, artes performativas, artes visuais, antiguidades e artesanato e joalheria), ao qual se junta uma forte componente dedicada à arte contemporânea, através da formação artística, atividade cultural e lazer.

2. ORIGEM DA INFRAESTRUTURA

Recuperação das antigas instalações da metalúrgica Oliva.

3. LOCALIZAÇÃO

A evolução urbana e económica da cidade esteve associada ao crescimento industrial. A metalúrgica Oliva foi exemplo de empreendedorismo e excelência, melhorou significativamente a vida da população, desenvolveu a cidade, criou, atraiu e reteve talento. Considerou-se que São João da Madeira tinha fatores relevantes, tais como boa localização, atração pendular (vivem 20mil hab, circulam 50mil pessoas diariamente), dimensão associativa e jovens.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

Epicentro para o desenvolvimento cultural e criativo da cidade;

5. ESPAÇO

Incubadora e Business Centre (*coworking* e ateliers privados para startups e empresas graduadas)

Núcleo de Arte - Ala dedicada à mostra de arte contemporânea

Espaços de formação, oficinas de trabalho, espaço de intermediação e convergência

Lojas Comerciais (incluindo variação temporária “pop-up”)

Cafetaria/Restaurante

Praça ao ar livre

Escola de dança e sala de ensaios

6. SERVIÇOS

Serviços de consultoria (elaboração de plano de negócios, contabilidade e apoio jurídico);

Acompanhamento individualizado dos projetos/negócios;

Ações de formação na área do empreendedorismo;

Apoio ao estabelecimento de redes e parcerias;

Contacto regular com empresários de referência;

Integração em programas de promoção e/ou publicidade comum.

7. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Os conteúdos constroem-se em torno da combinação entre cultura e empreendedorismo, em 3 categorias:

Negócios - desenvolver a capacidade empreendedora do território; ações relacionadas com o empreendedorismo, comunicação e marketing e a promoção das empresas a nível nacional e internacional.

Artes - Ações de dinâmica cultural, de promoção científica e artística: exposições, projetos na área do cinema, do audiovisual.

Vida - Enriquecer as experiências dos empresários e da cidade, através de celebrações, concertos, feiras, etc.

Uma das ações mais pertinentes é o Bazar

Bazar – ação de mostra que acontece quatro vezes por ano, em cada estação do ano. Interliga negócios (co-

mercialização de produtos, networking, apresentações...) e vida (dj's, música, workshops) com entidades incubadas/residentes e convidados e visa divulgar produtos/bens/serviços e formar públicos.

8. COLABORAÇÃO/REDES

Há preocupação de incentivar as redes entre residentes – através de eventos como o Bazar.

Há uma rede de equipamentos culturais na cidade que permite a partilha de recursos humanos e materiais e de momentos de programação. Há preocupação de criar uma agenda cultural equilibrada e complementar entre todos os equipamentos e que não se sobreponha.

9. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Estrutura de recursos reduzida e partilhada com outros espaços, nas principais funções: Gestão global do espaço e conteúdos, acompanhamento empresarial, curadoria, serviço educativo e assistentes de sala.

10. COMUNICAÇÃO

Contratação externa para a definição da primeira abordagem/estratégia. Atualmente os serviços de comunicação são assegurados pelo gabinete de comunicação da CMSJM.

11. PARCERIAS ATIVAS

Câmara Municipal de São João da Madeira – promotor;

ADDICT – coorganização de eventos (ex.: Creative Hubs Forum | Oliva Creative Factory)

Canal 180 - comunicação

12. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A Gestão está a cargo da Câmara Municipal de São João da Madeira e os fundos são maioritariamente municipais, a par de receitas provenientes dos serviços e espaços arrendados. Não se considera um projeto sustentável, mas está a trabalhar nesse sentido.

13. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Não existem ações de destaque.

Observações:

O parque industrial da Oliva é muito vasto. A Oliva instalou-se numa das partes que foi recuperada. A outra alberga o Welcome Center do Turismo (que organiza visitas personalizadas ao património industrial de SJM, o seu atrativo turístico mais recentemente explorado).

Recentemente foi integrada a Associação de Jovens Ecos Urbanos, com uma componente cultural e social que poderá alavancar a relação entre a Oliva, a sua comunidade criativa e a comunidade urbana.

A Nave Cultural é uma forma interessante de abrir as portas à comunidade, levando os públicos de interesse cultural a conhecer o espaço e tomar conhecimento das suas dinâmicas mais criativas, que se podem perceber pela presença dos criados a ocupar os espaços comerciais.

Há preocupação com a articulação entre várias infraestruturas e equipamentos culturais e criativos da cidade (Casa da Criatividade, Museu do Calçado, Museu da Chapelaria).

2.2 Ciclo da Criatividade da OCF

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F1] Reforçar a capacidade gerar ideias	Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores		
	Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);		
	Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais		
	Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc.) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local		
	Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)		
	Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas		
[F2] Transformar as ideias em realidade	Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível		Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/ prototipagem a custo acessível
	Aluguer de espaços co-working a custo acessível		Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)
	Espaços de incubação para acolhimento de PME, Empresas Micro, Freelancers, Projetos e negócios sociais		Espaços de incubação para projetos culturais sem fins lucrativos ou outros projetos de base não empresarial
	Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos, etc.)		

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
	Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc.)		
	Acesso 24h ao espaço		
	Espaços de incubação para acolhimento de PME, Empresas Micro, Freelancers, Projetos e negócios sociais		
	Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos, etc.)		
	Programas de aceleração (coaching/mentoring)		
	Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)		
	Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		
	Concursos para financiamento de projetos/negócios		
	Organização de missões comerciais		
	Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local		
	Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc.)		
[F3] Networking e circulação	Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)		

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
	Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero): regionais, nacionais, internacionais		
	Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente): regionais, nacionais, internacionais		
[F4] Providenciar plataformas de entrega	Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc.).	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: permanente
	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: Momentos específicos (ex.: open day)		Incute valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)
	Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;		
[F5] Criar públicos e mercados	Criar marca (branding)	Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc.	Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa
	Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex.: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)	Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social	Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias
	Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente		Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local
	Ferramentas de comunicação: redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, eventos, etc.		Ferramentas de comunicação: publicações.

2.3 Indicadores adicionais

Categoria	Indicadores de resultado (relativos aos anos 2013-2015)	
[F1] Reforçar a capacidade gerar ideias	Nº de projetos de desenvolvimento local implementados ou em implementação	2
	Nº de instituições de ensino parceiras	2
	Nº de projetos I&D implementados ou em implementação	2
[F2] Transformar as ideias em realidade	Taxa de ocupação: 67% Nº total de incubações – 33 em incubação+ 2 empresas maduras	
	PME	2
	Empresas Micro	30
	Freelancers	0
	Projetos e negócios sociais	1
	Projetos culturais sem fins lucrativos	0
	Outros projetos de base não empresarial (por favor especifique)	0
	Distribuição das 33 incubações por áreas de negócio:	
	Arquitetura	3
	Artes Performativas	1
	Audiovisual e Media	3
	Design e Artesanato	24
	Outra - atividades desportivas e de lazer com componente tecnológica;	1
	Outra - cosméticos naturais	1
	Do total de empresas incubadas, percentagem de:	
	Startups	94%
	Empresas Graduadas	6%
	Percentagem de empresas a usufruir dos programas de aceleração	0%
	Percentagem de empresas a usufruir de apoio ao financiamento	0%
Outras informações	Modelo de Gestão	Integração Direta: Gestão Câmara Municipal de São João da Madeira
	Nº total de recursos humanos a trabalhar nos seguintes cargos:	5
	Gestão	4
	Outra – Curador de arte	1
	São partilhados com outras estruturas municipais	
	Percentagem de entidades incubadas provenientes de cidades diferentes daquela na qual o Hub está instalado	60%

Pelo facto da estrutura ser demasiado recente, não são disponibilizados concretos relativos passíveis de serem analisados.

2.4 Autoanálise OCF

Classificação face às seguintes afirmações:	
Estar bem conectado com outros Hubs Criativos	Conseguido
Contribuir para que os negócios instalados se conectem com outros negócios criativos e não criativos	
Cumprir a missão e visão	
Fazer uma grande diferença na Economia criativa local	Parcialmente Conseguido
Transformar o território onde está instalado num lugar criativo	
Contribuir para a internacionalização do território (novas redes, dinâmicas, etc.)	
Ter uma relação ativa com as Instituições de Ensino	
Ajudar os negócios instalados a encontrar novas oportunidades e clientes	
Ajudar os negócios instalados a conectarem-se internacionalmente	
Apoiar ou trabalhar com a comunidade local	Parcialmente conseguido
Apoiar ou trabalhar com organizações culturais locais	
Ser sustentável	Objetivo futuro

3. Plataforma das Artes e da Criatividade (PAC)

Reunião realizada no dia 29 de janeiro de 2014 | Interlocutores: Elisabete Paiva e Ana Bragança

3.1 Descrição genérica

1. IDENTIFICAÇÃO

Plataforma das Artes e da Criatividade – 2012 | Guimarães

É espaço multifuncional dedicado à atividade artística, cultural e económico-social que surgiu no âmbito de Guimarães – Capital Europeia da Cultura 2012 (CEC)

Promotor: Fundação Cidade de Guimarães

2. ORIGEM DA INFRAESTRUTURA

Reconversão do Antigo Mercado Municipal da Cidade

3. LOCALIZAÇÃO

Este projeto está integrado num conjunto maior de infraestruturas integradas no programa de regeneração urbana e desenvolvimento sociocultural e económico associado à CEC.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

Contribuir para um conceito de geografia de quotidianos e de experiências, de reinterpretação e reutilização do espaço público, de interação entre os criadores e os cidadãos e utilizadores da cidade, assente nos recursos criativos e tecnológicos.

5. ESPAÇO

Centro Internacional das Artes José de Guimarães - que acolhe uma coleção permanente – a Coleção José de Guimarães –, uma área de exposições temporárias, espaço(s) polivalente(s) – destinado(s) a atividades complementares de apresentações e pequenos espetáculos – para além de uma série de serviços auxiliares e um parque de estacionamento automóvel.

Ateliers Emergentes de Apoio à Criatividade - espaços de trabalho vocacionados para jovens criadores que, em diversas áreas de atividade, pretendam desenvolver projetos de carácter temporário, impulsionando uma dinâmica criativa que contagie toda a plataforma. Será ainda instalado um restaurante/cafetaria e uma livraria. À data três de sete ateliers estavam ocupados.

Laboratórios Criativos - gabinetes de apoio empresarial destinados ao acolhimento e instalação de atividades relacionadas com as Indústrias Culturais e Criativas (novas empresas e empresas existentes com máximo de dois anos de atividade) apostando na inovação e projetos empreendedores.

À data todos os doze laboratórios estavam ocupados, com dezanove projetos.

Praça - usufruto público e a extensão da PAC ao terreno adjacente, proporcionando à cidade a aquisição efetiva de um espaço público singular e qualificado, com atividades dinâmicas e apelativas e espaços de socialização e vivência comunitária.

Planeava-se, ainda, a criação de um lugar de encontro (salão de chá/chá) como ponte de ligação e entrada mais natural e evidente entre a cidade/visitantes e a PAC.

6. SERVIÇOS

Acompanhamento e coaching dos negócios residentes;

Promoção dos negócios/projetos em circuitos nacionais (ex: Festival IN)

7. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Estando a viver o período pós-CEC (Capital Europeia da Cultura) alguns módulos de programação estavam a ser repensados nomeadamente no sentido de transferir atividade da cidade para a arte.

No espaço museológico (Centro Internacional das Artes José de Guimarães) realizava-se a agenda de mostras e de serviço educativo. Nos Laboratórios de Criação os serviços de suporte empresarial às ideias e negócios in-

cubados. Na Praça concertos ao ar livre nos meses de Verão.

A PAC integrava-se na programação em rede organizada pela Oficina (cooperativa que faz gestão cultural da cidade).

8. COLABORAÇÃO/REDES

Identificaram-se colaborações entre projetos instalados.

A Oficina gere vários espaços culturais e criativos na cidade, estando consolidada uma rede de partilha de recursos (humanos, técnicos, financeiros, etc.).

9. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Na lógica de funcionamento em rede através da Oficina os recursos humanos associados direta e indiretamente à PAC totalizavam as dezenas, não sendo possível desintegrar em números e funções específicas.

10. COMUNICAÇÃO

Contratação externa para suportes específicos (folhas de sala, site, etc.,.....); uma equipa de comunicação da Oficina garante os serviços de comunicação mais correntes.

A PAC não tem site próprio e as informações nas redes sociais são publicadas maioritariamente através do Centro Cultural Vila Flor.

11. PARCERIAS ATIVAS

Acontecem esporadicamente parcerias com entidades públicas/privadas e outros equipamentos da cidade.

12. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A Oficina faz a Gestão da PAC, e de outros equipamentos culturais e criativos da cidade.

O financiamento é proveniente da Câmara Municipal de Guimarães.

13. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Esforço de continuar atividades iniciadas na CEC.

Conversas/convites com os comerciantes e operadores turísticos da Região para frequentarem o espaço e participarem nas atividades; Projetos de integração de estudantes em atividades de criação baseadas no núcleo museológico.

Observações:

Em 2012 (CEC) a adesão e impacto gerados pela PAC foram enormes. Em 2013 houve uma grande quebra de interesse, a PAC fechou e reabriu em setembro do mesmo ano, com a apresentação do programa da nova temporada. A cidade de Guimarães apostava numa estratégia de requalificação ao nível do turismo: vender a marca Guimarães, enaltecendo a oferta cultural e turística, com ênfase no património, com o intuito de aumentar a estadia média turística.

Em Outubro de 2015 a componente de acolhimento e criação de projetos/negócios criativos da PAC encontrava-se em reestruturação para alinhamento com a estratégia a ser pensada pela própria cidade. Por essa razão alguns indicadores não foram considerados ao nível do seu Ciclo da Criatividade/indicadores adicionais.

3.2 Ciclo da Criatividade da PAC

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);	Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores	Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais
			Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local
			Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)
			Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas
[F2] Transformar as ideias em realidade	Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível	Espaços de incubação para acolhimento de: Projetos e negócios sociais	
	Aluguer de espaços <i>co-working</i> a custo acessível		Acesso 24h ao espaço
	Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		
	Espaços de incubação para acolhimento de: PME, Empresas Micro, Freelancers, Projetos culturais sem fins lucrativos, Outros projetos de base não empresarial		Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/prototipagem a custo acessível
	Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)		
	Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos, etc.)		
	Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc)		
	Programas de aceleração (coaching/mentoring)		Concursos para financiamento de projetos/negócios
	Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)		Organização de missões comerciais

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
			Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local
			Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)?
[F3] Networking e circulação de ideias	Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero): regional, nacional, internacional	Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente): regional, nacional, internacional	
		Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)	
[F4] Providenciar plataformas de entrega	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: permanente		Portas abertas para dar a conhecer o HUB: Momentos específicos (ex: open day)
	Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;	Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Incutir valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)
			Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc).
[F5] Criar públicos e mercados	Criar marca (<i>branding</i>)	Ferramentas de comunicação: redes sociais, publicações, eventos.	Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
		Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc	
	Ferramentas de comunicação: folhetos, flyers, cartazes, etc.	Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias	
	Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente	Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local	Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa
			Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social

4. PINC

Reunião realizada no dia 7 de fevereiro de 2014 | Interlocutor: Fátima São Simão

4.1 Descrição genérica

1. IDENTIFICAÇÃO

UPTEC. PINC| 2010 | Porto

uptec.up.pt/uptec/polo-das-Indústrias-criativas

Promotor: UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

Projeto empresarial para acolhimento e apoio de empresas de áreas das Indústrias Criativas (design, audiovisual, comunicação, arquitetura, artes visuais, artes performativas e edição) que surge da necessidade identificada pelo UPTEC de responder aos novos desafios da Economia criativa. É Projeto-Âncora da estratégia regional para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte.

2. ORIGEM DA INFRAESTRUTURA

Adaptação de edifício contíguo às instalações do curso de Jornalismo e Ciências da Comunicação da Universidade do Porto.

3. LOCALIZAÇÃO

Instalado no centro do Porto (junto às instalações que albergam o curso de Jornalismo e Ciências da Comunicação da Universidade do Porto) e principais estruturas e equipamentos artísticos e culturais, como forma de absorver valor junto de várias entidades da UP e, paralelamente, contribuir para a regeneração do centro urbano da cidade.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

Acolher e apoiar empresas que atuem fundamentalmente em áreas como o design, audiovisual, comunicação, arquitetura, artes visuais, artes performativas e edição;

Contribuir para o desenvolvimento de um verdadeiro ecossistema criativo, em permanente articulação com as mais diversas áreas de conhecimento e de negócio;

Contribuir para a regeneração do centro urbano da cidade.

5. ESPAÇO

Organiza-se segundo dois eixos de intervenção: o Centro de Excelência para as Indústrias Criativas e Inovação e o Centro de Acolhimento e Incubação de Indústrias Criativas. Disponibiliza:

Gabinetes

Sala de cowork

Sala de reuniões

Auditório

6. SERVIÇOS

Análise da situação da empresa (área de negócio, estágio de desenvolvimento, domínio do mercado...);

Prospecção das suas necessidades;

Promoção do networking interno e externo, dentro do setor e entre setores;

Acompanhamento do negócio ao longo de toda a sua evolução (contando, para isso, com parceiros como a Porto Business School).

Outros serviços genéricos do UPTEC estão abertos à participação dos negócios criativos (ex.: programas de aceleração de startups, serviço de apoio à comunicação através da divulgação nos seus canais próprios e da distribuição pelos media, ligação contínua entre a Investigação e Desenvolvimento e as Empresas, Programa de estágios de curta duração de alunos da UP nas empresas do UPTEC, formação e consultoria às empresas em sala e de acompanhamento individual).

7. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Relacionados com o apoio ao desenvolvimento de negócios (eventos, formações, etc.), dos quais muitos são

genéricos para todos os pólos do UPTEC (programa de actividades e eventos orientados para a valorização de competências, a promoção do networking interno e externo, etc)

8. COLABORAÇÃO/REDES

É fomentado o networking interno através de eventos.

Vários recursos, serviços e programas são partilhados entre os vários pólos do UPTEC.

9. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Estrutura reduzida com funções acumuladas para seleção dos projetos criativos, mentoring, coordenação das actividades e apoio às empresas. Outros serviços são assegurados pela estrutura do UPTEC.

10. COMUNICAÇÃO

Está integrado no UPTEC (site e redes sociais) e não disponibiliza muita informação específica sobre o P.INC.

11. PARCERIAS ATIVAS

Universidade do Porto – promotor;

Porto Business School – parceiro para formação;

Diversas parcerias estabelecidas com instituições públicas e privadas, do setor criativo ou não, a nível nacional e internacional, de suporte à missão do PINC.

12. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A Gestão está a cargo do UPTEC e o financiamento também.

13. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Não existem ações de destaque.

Observações:

Privilegia as propostas por ex-alunos “ou que ambicionem ligar-se à universidade”.

É um dos pólos do UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, acedendo a um vasto leque de recursos, dinâmicas, redes e parcerias.

4.2 Ciclo da Criatividade do PINC

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores		Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais
	Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);		Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local
	Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)		
	Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas		
[F2] Transformar as ideias em realidade	Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível		
	Aluguer de espaços <i>co-working</i> a custo acessível		
	Espaços de incubação para acolhimento de: PME, Empresas Micro, Freelancers, Projetos e negócios sociais,		Espaços de incubação para acolhimento de: Projetos culturais sem fins lucrativos, Outros projetos de base não empresarial
	Espaços comuns (ex: salas de reunião, de eventos)		Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc)
	Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/prototipagem a custo acessível		Acesso 24h ao espaço
	Programas de aceleração (coaching/mentoring)		Concursos para financiamento de projetos/negócios

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
	Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)		Organização de missões comerciais
	Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)		Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)
	Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		
	Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local		
[F3] Networking e circulação de ideias	Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)		
	Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero): regional, nacional, internacional		
	Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente): regional, nacional, internacional		

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F4] Providenciar plataformas de entrega	Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: Permanente, Momentos específicos (ex: open day), Canal digital, Organização de saídas conjuntas/missões comerciais externas.	
	Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc).	Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;	
			Incutir valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)
[F5] Criar públicos e mercados	Criar marca (<i>branding</i>)	Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc	Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa
	Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)	Ferramentas de comunicação: redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, publicações, etc.	Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias
	Ferramentas de comunicação: eventos		Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local
	Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente		Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social

5. Incubadora de Indústrias Criativas Bienal de Cerveira

Reunião realizada no dia 7 de fevereiro de 2014 | Interlocutor: Ana Costa

5.1 Descrição genérica

1. IDENTIFICAÇÃO

Incubadora de Indústrias Criativas Bienal de Cerveira | 2011 | Vila Nova de Cerveira

bienaldecerveira.org/sobre-a-incubadora/

Promotor: Fundação da Bienal de Arte de Cerveira e Município de Vila Nova de Cerveira

Incubadora para acolhimento de projetos nas áreas das Indústrias Criativas, tais como Artes visuais (arte digital, pintura, escultura, fotografia, desenho, gravura, cerâmica); design; arquitetura; antiguidades e restauro; artesanato e joalheria; design de moda; cinema; vídeo e audiovisual; software educacional e de entretenimento). Surge no âmbito do evento “Bienal Internacional de Arte de Cerveira”.

2. ORIGEM DA INFRAESTRUTURA

Nova construção.

3. LOCALIZAÇÃO

Pretendendo tornar-se “Cerveira – Vila das Artes” o município tem apostado na arte, na cultura e na criatividade enquanto elementos diferenciadores, sendo disso exemplo o evento “Bienal Internacional de Arte de Cerveira”.

A criação da Incubadora da Bienal de Arte de Cerveira é desenvolvimento e consequência do processo de consolidação da Bienal, enquanto instrumento capaz de potenciar o impacto económico, em termos de criação de valor e de emprego, da criatividade e da cultura.

4. MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS

Consolidar a Bienal de Cerveira, enquanto instrumento capaz de potenciar o impacto económico, em termos de criação de valor e de emprego, da criatividade e da cultura;

Promover e transformar ideias e talentos em oportunidades de negócio e iniciativas empresariais, de start-ups criativas, de spin-offs e de negócios criativos dinâmicos;

Apostar na cooperação transfronteiriça para exploração do espaço / mercado ibero – americano e na relação com outros eventos congéneres de projeção internacional;

Proporcionar espaços interdisciplinares de encontro e de convergência entre produção e fruição criativa, com integração da cadeia de valor e de subsectores criativos;

Contribuir para a transformação e mudança de paradigma de Vila Nova Cerveira como um lugar criativo (CoolCity), aprofundando a sua vocação de “Vila das Artes”;

Promover a regeneração urbana de Vila Nova de Cerveira através da dotação de um equipamento estruturante que integra o denominado Quarteirão das Artes;

Valorizar os recursos endógenos do Norte de Portugal e em particular da NUT III _ Minho Lima e concelho de Vila Nova de Cerveira;

Contribuir para a coesão territorial através da criação de uma estrutura inovadora e desses serviços, promotora dos negócios criativos num território de baixa densidade;

Potenciar o trabalho desenvolvido pelas instituições de ensino regionais, nacionais e internacionais;

Acrescentar valor económico ao valor cultural do concelho de Vila Nova de Cerveira.

5. ESPAÇO

Seis Oficinas, três gabinetes privados e um *openspace*;

Três Oficinas de apoio à experimentação nas áreas da serigrafia, gravura, cerâmica e serralharia;

Sala de reuniões/formação;

Auditório;

Espaços de exposição;

Loja Bienal de Cerveira.

Área social.

6. SERVIÇOS

Período de experimentação de ideias e projetos;
Residências artísticas;
Promoção de ações de formação;
Coaching;
Acompanhamento da gestão operacional do negócio;
Networking;
Ações coletivas de promoção a nível nacional e internacional.

7. CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Maioritariamente integrados na Bienal.

8. COLABORAÇÃO/REDES

Colaborações com instituições de ensino superior (Escola Superior Gallaecia) e profissional (ETAP – Escola Profissional).

9. ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS

Partilhados com a Fundação Bienal de Arte de Cerveira.

10. COMUNICAÇÃO

Integrada na Fundação Bienal de Cerveira

11. PARCERIAS ATIVAS

Instituições de Ensino Superior

12. MODELO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

A Fundação Bienal de Cerveira faz a gestão e integra o orçamento.
Não se considera um projeto sustentável.

13. ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Não existem ações concretas.

Observações:

A Incubadora da Bienal de Arte de Cerveira, participa de um plano de ação mais vasto que engloba dois outros projetos estruturantes: Bienal Cerveira - Novos Talentos e Museu de Arte da Bienal.

5.2 Ciclo da Criatividade da Incubadora de Indústrias Criativas Bienal de Cerveira

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);	Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores	Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local
	Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais		Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas
	Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)		Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas
[F2] Transformar as ideias em realidade	Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível		
	Aluguer de espaços <i>co-working</i> a custo acessível		
	Espaços de incubação para acolhimento de: PME, Empresas Micro, Freelancers		Espaços de incubação para acolhimento de: Projetos e negócios sociais, Projetos culturais sem fins lucrativos, Outros projetos de base não empresarial.
	Espaços comuns (ex.: salas de reunião, de eventos)		Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc.)
	Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/prototipagem a custo acessível		Acesso 24h ao espaço
	Programas de aceleração (coaching/mentoring)		Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contabilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)
	Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)		Concursos para financiamento de projetos/negócios

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
	Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)		Organização de missões comerciais
			Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local
			Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)
[F3] Networking e circulação de ideias	Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero): regional, nacional, internacional	Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)	
		Promover a integração dos utilizadores em redes (caráter permanente): regional, nacional, internacional	
[F4] Providenciar plataformas de entrega	Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;	Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Portas abertas para dar a conhecer o HUB: Permanente, Momentos específicos (ex.: open day), Canal digital, Organização de saídas conjuntas/missões comerciais externas
			Incute valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)
			Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc.).

Fase do Ciclo da Criatividade	Indicador totalmente implementado	Indicador parcialmente implementado	Indicador não implementado
[F5] Criar públicos e mercados	Criar marca (<i>branding</i>)	Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc.	Ferramentas de comunicação: publicações
	Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex.: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)	Ferramentas de comunicação: eventos	
	Ferramentas de comunicação: redes sociais, folhetos, flyers, cartazes, outros (newsletter, filme promocional, campanhas promocionais tv, stand em feiras, canal youtube)		Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa
	Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente		Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias
			Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local
			Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social

Anexo VI: Análise coletiva dos Hubs Criativos

Indicador Geral	Indicadores Específicos	PAC	iMOD	PINC	OCF	IICBC
[F1] Reforçar a capacidade de gerar ideias	1.1 Criar condições para o desenvolvimento de novas ideias:					
	1.1.1 Atividades/ferramentas promotoras de interdisciplinaridade entre utilizadores	Parcial	Parcial	Sim	Sim	Parcial
	1.1.2 Concursos para apoio a novas ideias (base empresarial e não empresarial);	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	1.2 Criar ligações com as artes e ofícios tradicionais	Não	Não	Não	Sim	Parcial
	1.3 Parcerias entre o setor cultural e criativo e outros setores económicos ou áreas de desenvolvimento territorial (planeamento urbano, economia, sociologia, etc) para criar projetos inovadores de desenvolvimento local	Não	Não	Não	Sim	Não
	1.4 Parcerias com instituições de ensino (nível secundário, superior, outro)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	1.5 Segmento I&D para desenvolvimento de soluções vanguardistas	Não	Sim	Sim	Sim	Não
	Percentagem de Indicadores implementados na totalidade por HUB (%)	17	50	67	100	33
	Percentagem de Indicadores parcialmente implementados por HUB (%)	17	17	0	0	33
[F2] Transformar as ideias em realidade	INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS:					
	2.1 Aluguer de espaços de trabalho individuais a custo acessível	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	2.2 Aluguer de espaços <i>coworking</i> a custo acessível	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
	2.2.1 Espaços de incubação para acolhimento de:					
	PME	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Empresas Micro	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Freelancers	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Projetos e negócios sociais	Parcial	Parcial	Sim	Sim	Não

Projetos culturais sem fins lucrativos	Sim	Não	Não	Não	Não
Outros projetos de base não empresarial	Sim	Não	Não	Não	Não
2.2.2 Espaços comuns (ex.: salas de reunião, de eventos)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.2.3 Espaços comerciais (lojas, restaurante, bar, etc)	Sim	Sim	Não	Sim	Não
2.2.4 Acesso 24h ao espaço	Não	Sim	Não	Sim	Não
2.2.5 Equipamento para experimentação e desenvolvimento de conhecimentos técnicos/ prototipagem a custo acessível	Não	Sim	Sim	Não	Sim
SERVIÇOS . Disponibilização de:					
2.3 Programas de aceleração (coaching/ mentoring)	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
2.4 Apoio (técnico, jurídico, fiscal, contábilístico, direitos de autor, comunicação, etc.)	Sim	sim	Sim	Sim	Não
2.5 Formação técnica e de gestão (software, prototipagem; gestão de negócios, projetos e propriedade intelectual, etc.)	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
2.6 Apoio ao Financiamento (ligar utilizadores com recursos financeiros/comerciais, promover acesso ao microcrédito, etc.)	sim	sim	Sim	SIM	Sim
2.7 Concursos para financiamento de projetos/negócios	Não	Não	Não	Sim	Não
2.8 Organização de missões comerciais	Não	Não	Não	SIM	Não
2.9 Promover a ligação entre os negócios incubados e o tecido empresarial local	Não	sim	Sim	Sim	Não
2.10 Recorrer a empresas incubadas para prestação de serviços ao Hub (ao nível da comunicação, gestão, mobiliário, espaço, etc)	Não	Não	Não	Sim	Não
Percentagem de Indicadores implementados na totalidade por HUB (%)	55	60	65	80	45
Percentagem de Indicadores parcialmente implementados por HUB (%)	5	5	0	0	0

[F3] Networking e circulação de ideias	3.1 Fomentar redes internas de circulação de ideias e de colaboração (espaços e ferramentas para interação entre utilizadores, partilha de conhecimentos e criação de projetos colaborativos)	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial
	3.2 Promover a integração dos utilizadores em eventos (caráter efémero):					
	regionais	sim	sim	sim	Sim	sim
	nacionais	sim	sim	sim	Sim	sim
	internacionais	sim	sim	sim	Sim	sim
	3.3 Promover a integração dos criadores em redes (caráter permanente):					
	nacionais	Parcial	sim	sim	Sim	Parcial
	regionais	Parcial	sim	sim	Sim	Parcial
	internacionais	Parcial	sim	sim	Sim	Parcial
	Percentagem de Indicadores implementados na totalidade por HUB (%)	43	100	100	86	43
	Percentagem de Indicadores parcialmente implementados por HUB (%)	57	0	0	14	57
[F4] Providenciar plataformas de entrega	4.1 Realizar eventos e mostras de ideias, projetos, serviços ou produtos	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Parcial
	4.2 Portas abertas para dar a conhecer o HUB:					
	Permanente	Sim	Sim	Não	Não	Não
	Momentos específicos (ex.: open day)	Não	Não	Não	Sim	Não
	4.3 Disponibilizar espaços físicos para exibição temporária e/ou permanente;	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	4.4 Incutir valores de comunicação e marketing nas empresas instaladas (através de formações e workshops)	Não	Não	Não	Não	Não
	4.5 Gerir espaços virtuais de divulgação e comercialização para visibilidade dos criadores (informação sobre as entidades residentes e respectivas criações; comercialização de produtos/serviços, etc).	Não	Parcial	Parcial	Parcial	Não
	Percentagem de Indicadores implementados na totalidade por HUB (%)	33	50	33	67	17
	Percentagem de Indicadores parcialmente implementados por HUB (%)	17	17	33	17	17

[F5] Criar públicos e mercados	5.1 Criar marca (branding)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	5.2 Parcerias estratégicas para captação de novos públicos e mercados (ex: instituições de ensino superior, associações empresariais, organizações culturais, etc.)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
	5.3 Comunicar ativamente e estrategicamente serviços, produtos, instalações, parcerias, programa, entidades acolhidas, etc	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	parcial (redes sociais)
	5.4 Ferramentas de comunicação:					
	redes sociais	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim
	folhetos, flyers, cartazes, etc.	Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim
	publicações	Parcial	Sim	Parcial	Não	Não
	eventos	Parcial	Sim	Sim	Sim	Parcial
	outras	Não	Não	Não	Não	Sim
	5.4 Criar canais comerciais e de venda personalizada para cada segmento/empresa	Não	Não	Não	Não	Não
	5.5 Organizar iniciativas para valorizar e privilegiar o talento local e emergente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	5.6 Promover ações de serviço educativo transversais a vários segmentos de público e faixas etárias	Parcial	Não	Não	Não	Não
	5.7 Criar linhas de intervenção para apoio e integração da comunidade local	Parcial	Não	Não	Não	Não
	5.8 Incentivo às práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) e de projetos para a Inovação Social	Não	Parcial	Não	Parcial	Não
	Percentagem de Indicadores implementados na totalidade por HUB (%)	23	46	31	46	46
	Percentagem de Indicadores parcialmente implementados por HUB (%)	46	15	31	15	15

Percentagem de indicadores implementados, por cada fase do Ciclo da Criatividade (%)			
	Sim	Parcial	Não
[F1]	53	13	33
[F2]	64	2	34
[F3]	74	26	0
[F4]	30	20	50
[F5]	40	25	35

